من أكثر الكتب مبيعًا

أفضل كتاب
مراجعات صحيفة
«نيويورك تايمز»
لهذا العام

طبعة منقحة ومزيدة

توقع

"هذا كتاب حكيم وبليغ... وثوري".
ـ تحليل للكتاب في صحيفة نيويورك تايمز

القوى الخفية التي تشكل قراراتنا

دان آريلي

مؤلف كتاب الجانب الإيجابي من اللاعقلانية الوجه الآخر للاعقلانية
المدرج بقائمة أكثر الكتب مبيعًا





من أكثر الكتب مبيعًا

طبعة منقحة ومزيدة

توقع لاعقلانيتك

القوى الخفية التي تشكل قراراتنا

دان آريلي

مؤلف كتاب الجانب الإيجابي من اللاعقلانية الوجه الآخر للاعقلانية





للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarirbookstore.com**
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٥

المملكة العربية السعودية ص.ب. ٣١٩٦ الرياض ١١٤٧١ - تليفون: ٩٦٦١١٤٦٢٦٠٠٠+ - فاكس: ٩٦٦١١٤٦٥٦٣٦٣+

NEW YORK TIMES BESTSELLER

REVISED AND
EXPANDED EDITION

PREDICTABLY IRRATIONAL

The Hidden Forces That Shape Our Decisions

DAN ARIELY

AUTHOR OF *THE UPSIDE OF IRRATIONALITY*



إشادة بهذا الكتاب

" هذا كاتب رائع وكاشف وعميق وسهل القراءة، ويقدم أدلة غير متوقعة على أن هناك مجالات ومواقف تنجح فيها الحوافز المادية بشكل غير متوقع، فنحن

البشر بشر ولدينا صفات يمكن أن تدمرها المكاسب الاقتصادية، لذا فإنه كتاب تجب قراءته! " .

_ نسيم نيكولاس طالب، مؤلف الكتاب الأفضل

مبيعًا وفقًا لصحيفة نيويورك تايمز

The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable

" كتاب أريلي المسلي بشكل مدهش... يجعل الاقتصاد

والحوادث الغريبة للعقل البشري ممتعة " . _ صحيفة يو إس إيه توداي

" اقتحام رائع لعلم اتخاذ القرار يكشف النقاب عن تضليل العواطف والقواعد الاجتماعية والتوقعات والسياق لنا " . _ صحيفة التايم

" يختبر المؤلف دان أريلي اللامنطقية بأساليب إبداعية... وتنبثق منه تجارب جديدة وأفكار متفائلة، كما ينبثق الماء من النافورة " .

_ صحيفة بوسطن جلوب

" جولة مسلية في الطرق العديدة التي يتصرف بها الناس بما لا يتوافق مع مصالحهم، مستلهمًا الأفكار من تجارب أريلي المصممة ببراعة...وهو شخصي وعملي " .

_ مجلة بيزنس ويك

" يتناول كتاب أريلي بعض القضايا المهمة... بوابل غير متوقع من الدعابة " . _ مجلة إنترتينميت ويكلي

" هذا الكتاب بعيد النظر، والواضح أنه لا يدور حول علم جدك الكئيب... إنما يتحرك أريلي على راحته من المعمل لأسئلة اجتماعية عامة عن حياته الخاصة... فهو

رفيق هادئ المزاج... وواضح جدًّا في كل ما يصفه، لكن هذا الكتاب كتاب ثوري أكثر ابتكارًا بكثير مما يوضحه أسلوبه السلس، فهو ملخص موجز لسبب كون

العلم الاجتماعي اليوم يتعامل بشكل متزايد مع نموذج المعرفة المثلى للسوق على أنها قصة خيالية " . _ قسم استعراض الكتب بصحيفة نيويورك تايمز

" لأنه مبتكر... وسهل المنال، فالكتاب يتضمن الكثير من الأشياء التي يمكن أن توصي بها، ف أريلي أكثر من مجرد قَصَّاص متمكن، وهو يلتزم بشدة بأبحاثه لذلك

تجد كتاباته مليئة بالحيوية والتفاصيل، كما أنه يتمتع بمهارة نقل دقة التجارب... فهناك إدراك عميق جديد في كل فصل، كان يمكنني بالكاد أن أتخيل مقدمة

أفضل منه " لعلم الاقتصاد السلوكي " ، وهو فرع من العلوم يزداد تأثيره ويتجاوز الحد بين علم الاقتصاد وعلم النفس... وتظهر أبحاث أريلي أن تصوراتنا عن

الصفقة الجيدة يمكن أن تتأثر بشكل هائل بألاعيب التسويق... وهناك كثير منها لكي يتسنى للمتمسكين بالتقاليد الاقتصادية - وأنا واحد منهم - التفكير فيها

بتمعن... ويصف " أريلي " بأسلوب ساحر تجاربه الإبداعية بلا هوادة، وبالنسبة لأي أحد مهتم بالتسويق - سواء كممارس أو ضحية - يعتبر هذا كتابًا لا يمكن

عدم قراءته، وآخرون سيكونون مشغولين ويتطلعون لتتمته فقط، لو استطاع فقط المزيد من الباحثين الكتابة بهذا الشكل، لكان العالم مكانًا أفضل " .

_ صحيفة فاينانشال تايمز

" معالجة رشيقة للطريقة التي يسير بها العالم وكيف ننفق أموالنا بناء على قوانين الآخرين... يمتلك أريلي حلًّا ذكيًّا لمشكلة حقيقية للغاية...فاحرص على الاطلاع

على هذا الكتاب، وهكذا ستعرف أنك تريده وسترغب فيه " .

_ مجلة كيركوس ريفيوز

(الكتاب حاز نجمة المجلة)

" إن أسلوب أريلي الذكي والمفعم بالحيوية وحججه المحفزة للفكر تجعل هذا الكتاب رائعًا وكاشفًا " . _ مجلة ببليشرز ويكلي

" تصنيف للحماقة المالية " . _ مجلة ذا نيو يوركر

" كتاب مدهش محفز للفكر ومسلٍ للغاية على السواء، ويتراوح بين تأثير الدواء الوهمي ومتعة البيبسي، ويكشف أريلي النقاب عن الخدع الدقيقة والقوية في

الوقت ذاته التي تمارسها عقولنا معنا، ويبين لنا كيف يمكننا أن نمنع التلاعب بنا " .

_ جيرومي جروبمان، مؤلف الكتاب الأفضل مبيعًا وفقًا لصحيفة نيويورك تايمز How Doctors Think

" إن دان أريلي عبقري في فهم السلوك الإنساني، ولا يوجد خبير اقتصادي يبلي بلاء حسنًا في كشف وتفسير الأسباب الخفية لتصرفاتنا الغريبة في السوق

وخارجها، أما هذا الكتاب فسيعيد تشكيل نظرتك للعالم ولنفسك إلى الأبد " .

_ جيمس سيرويكي، مؤلف كتاب The Wisdom of Crowds

" هذا الكتاب ساحر... مليء بالتجارب البارعة والأفكار الجذابة والطرائف المبهجة، ويعتبر دان أريلي مرشدًا حكيمًا ومسليًا لنقاط الضعف والأخطاء والذلات التي

تنطوي عليها كل عملية صناعة قرار " .

_ دانييل جيلبرت، أستاذ علم النفس، جامعة هارفارد،

ومؤلف كتاب Stumbling on Happiness

" سيصبح هذا الكتاب الأكثر تأثيرًا وشهرة لسنوات؛ إذ إنه يعج بالبصائر المبهرة, كما أنه جذاب للغاية, لدرجة أنني ما إن بدأت القراءة لم أستطع تركه " . _ دانييل

ماكفادن، حائز على جائز نوبل

في الاقتصاد، وأستاذ الاقتصاد الفخري لمنحة إي. موريس كوكس، جامعة كاليفورنيا، بيركلي

" أصعب جزء في الاستثمار هو إدارة عواطفك، و دان يفسر سبب الصعوبة البالغة التي يمثلها هذا الأمر لجميعنا، وكيف أن إدراك انحيازاتنا الداخلية يمكن أن

يساعدنا على تجنب الأخطاء الشائعة " .

_ تشارلز شواب، الرئيس والمدير التنفيذي

لشركة ذا تشارلز شواب كوربوريشن

" هذا الكتاب مبتكر للغاية، فهو يبين - أكثر مما نهتم عادة

بالاعتراف - سبب ارتكاب البشر لأخطاء حمقاء وكارثية أحيانًا، وأريلي لا يقدم لنا كتابًا رائعًا فحسب؛ وإنما يجعلنا أكثر حكمة أيضًا " .

_ جورج أكيرلوف، حائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، وأستاذ الاقتصاد الحاصل على منحة كوشلاند، جامعة كاليفورنيا، بيركلي

" تستكشف تجارب دان أريلي المبتكرة بعمق مدى تأثر سلوكنا الاقتصادي بالقوة غير المنطقية والقواعد الاجتماعية، وبأسلوب ودي ساحر مما يجعله سهل المنال

لكثير من الجمهور، يقدم هذا الكتاب نقدًا ثابتًا للقوة

التفسيرية للاختيار الأناني المنطقي " .

_ كينيث أرو، حائز على جائزة نوبل في الاقتصاد، وأستاذ الاقتصاد الحاصل على منحة جون كيني، جامعة ستانفورد

" دليل ذكي مبهج للامنطقية التي لدينا - وكيف نتغلب عليها - في السوق وفي كل مكان " . _ جيوفري مور، مؤلف

كتاب Crossing the Chasm and Dealing with Darwin

" دان أريلي هو واحد من أكثر العلماء الاجتماعيين الذين أعرفهم إبداعًا وإثارة للاهتمام على الدوام، وتتناول أبحاثه نطاقًا واسعًا غير عادي من الموضوعات، وقد

حقق في كل واحد منها بعض النتائج والأفكار المتميزة، وقدرته على الإبداع المنهجي جديرة بالملاحظة " .

_ البروفيسور دانيل كانيمان، الحائز على

جائزة نوبل في الاقتصاد، جامعة برينستون

" تنص دراسة علم الاقتصاد - بناء على مبدأ الحوافز - على أن الناس يستجيبون للحوافز ربما بطرق غير محببة، لكن على نحو غير منطقي دائمًا، و دان أريلي يبين

لك كيف أن الناس غير منطقيين بشدة وعلى نحو يمكن التنبؤ به " .

_ تشيب هيث، المؤلف المشارك لكتاب Made to Stick ،

وأستاذ السلوك المؤسسي، كلية الدراسات

العليا لإدارة الأعمال بجامعة ستانفورد

" كتاب مفعم بالحيوية... يدعم " أريلي " كل ادعاء بأمثلة من أبحاثه المبتكرة - يشمل الخاضعون للأبحاث طلابًا في معهد ماساشوستس ليس لديهم دراية

وأطفالًا صغارًا مرحين - تشكل هذه الأبحاث حجة لادعاءته تتسم بالجاذبية القصصية مثلما تتسم بالإقناع " . _ مجلة سيد

" يحظى دان بسمعة مرموقة على المستوى الدولي كعالم وباحث من الطراز الرفيع؛ إذ إن أعماله تحدث تعاونًا لطيفًا بين علماء النفس وعلماء الاقتصاد،

والفلاسفة وعلماء الاقتصاد، وواضعي النظريات والمطبقين، وعلماء الاقتصاد السلوكي والتقليدي، ونظرًا لأن دان تحدث مع كل هذه المجموعات مباشرة في

أبحاثه لسنوات، فإنه هو الشخص المؤهل لقيادة مثل هذا الجهد لتأليف كتاب مثل هذا " .

_ البروفيسور جون ليست، قسم الاقتصاد، جامعة شيكاغو

" تتناول أبحاث دان - وفي الحقيقة تضع - كثيرًا من الحدود الرئيسية للأبحاث السلوكية المتعلقة بصناعة القرار، ويلمع بريق المتعة التي يحصل عليها من إجراء

الأبحاث عبر كتاباته، والتي يجب قراءتها لأنها ذكية ومرحة وفكاهية ومفعمة بالحيوية وواسعة الإدراك وممتعة ومثيرة بشكل مطرد " . _ بول سلوفيك،

مؤسس

ورئيس مؤسسة ديسيجن ريسيرش

" دان أريلي هو مجري تجارب مبتكر ومهاجم للطرق التقليدية يستطيع رؤية أشياء جديدة بعينيه أكثر من أي شخص آخر تقريبًا، و يعمل أريلي على الحد الفاصل

بين علم النفس وعلم الاقتصاد والتسويق، وهو العالم التجريبي الوحيد الذي يمكنني التفكير فيه والذي تتحدث أعماله بإقناع مع علماء في فروع العلم الثلاثة،

والسمة المميزة لتجربة أريلي هي أنه يستخدم تصميمًا تجريبيًّا مبتكرًا لإثبات مسألة غير عادية، وتتناول أعماله نطاقًا واسعًا من العوامل التي تؤثر على صنع القرار

البشري، من الشكوك العادية واللامبالاة والتشوش وقصر النظر، إلى مسائل أقل دراسة مثل الألم والهوى " .

_ ألفين روث، أستاذ الاقتصاد وإدارة الأعمال، جامعة هارفارد

" يمتلئ دان بشغف للحياة بشكل عام، وهذا واضح أيضًا في كتاباته وأبحاثه، فأبحاث دان عامة تتناول العديد من جوانب وتأثيرات مجال علم الاقتصاد السلوكي

الجديد، وهذا يشمل عقلية المستهلكين والموظفين والمستثمرين، وموضوعات متنوعة من الخطوبة إلى ممارسة مختلف الحيل، ورغم أنه يحب أيضًا المتعة الفكرية

المحضة للأفكار، يمتد هذا الشغف إلى رغبته الجوهرية في المساعدة وإضفاء معنى عملي على أعماله، وقد كان نطاق خبرته قيمًا في أعمالي، كما يتضح الطلب

على
خبرته وتميز أبحاثه في العديد من الوظائف والتكريمات التي حصل عليها خلال هذه السنوات القليلة " .

_ الدكتور أدميرال في البحرية الأمريكية جون مارلان بويندكستر

" هذا الكتاب علمي لكنه يسهل قراءته بعد وقت قصير ويمثل نظرة فاحصة عميقة بشكل حاسم في سبب فعلنا لِمَا نفعله كل يوم... وسبب عدم احتمال تغيرنا،

رغم أننا نعلم كيفية التغيير " .

_ ويندا هاريس ميلارد، رئيس ورئيس العمليات،

شركة ميديا لينك ذات المسئولية المحدودة

نبذة عن المؤلف

" دان أريلي " هو أستاذ علم النفس وعلم الاقتصاد السلوكي وحامل لقب أستاذ جيمس بي ديوك في جامعة ديوك، ويلقي محاضرات في كلية فوكوا للتجارة،

مركز علم الأعصاب المعرفي، قسم الاقتصاد، وكلية الطب، كما أنه مؤسس مركز سينتر فور أدفانسد هيندسايت، وحاصل على دكتوراه في علم النفس المعرفي

ودكتوراه أخرى في إدارة الأعمال، وقد حصل على مر السنين على العديد من الجوائز العلمية، وألف هذا الكتاب بينما كان زميلًا لمعهد الدراسات العليا في

برينستون، وقد نُشرت أعماله في مجلات علمية بارزة في علم النفس والاقتصاد وعلم الأعصاب والطب والأعمال، وفي مجموعة متنوعة من المؤسسات

الإعلامية

الشهيرة، منها نيويورك تايمز، ذا وول ستريت جورنال، واشنطن بوست، ذا نيويوركر، ذا بوسطن جلوب، ساينتفيك أمريكان، وساينس، وظهر على شاشات سي

إن إن وسي إن بي سي، وهو معلق دائم في ناشونال ببليك راديو، ويعيش في دورهام، نورث كارولينا، مع زوجته وابنيه.

إهداء

إلى معلمي وزملائي وطلابي - الذين

أضافوا إثارة على الأبحاث .

مقدمة

كيف دفعتني الإصابة إلى اللامنطقية والأبحاث الموصوفة هنا.

لطالما أخبرني الكثيرون بأن لديَّ طريقة غير عادية في النظر إلى العالم، وخلال العشرين عامًا الماضية أو نحو ذلك من مسيرتي البحثية، مكنتني من الاستمتاع كثيرًا

بفهم ما يؤثر حقًّا على قراراتنا في الحياة اليومية (على عكس ما نعتقد، كثيرًا وبثقة كبيرة, أنه يؤثر عليها).

هل تعلم لماذا نعد أنفسنا كثيرًا بالحمية الغذائية، فقط لتختفي الفكرة عندما تمر بنا عربة الحلوى؟

هل تعلم لماذا نجد أنفسنا أحيانًا نشتري أشياء لا نرغب فيها حقًّا ونحن مفعمون بالإثارة؟

هل تعلم لماذا نستمر في الشعور بألم الرأس بعد

تناول أسبرين سعره سنتًا واحدًا، لكن ألم الرأس نفسه يختفي عندما يكون سعر الأسبرين 50 سنتًا؟

هل تعلم لماذا يميل الأشخاص الذين طُلب منهم تذكر الحلال والحرام إلى أن يكونوا أكثر أمانة (على الأقل بعد ذلك على الفور) ممن لم يطلب منهم؟ أو لماذا تقلل

قوانين الشرف حقًّا الاحتيال في مكان العمل؟

بنهاية هذا الكتاب، ستعرف الإجابات عن هذه الأسئلة وكثير غيرها التي لها تأثيرات على حياتك الشخصية، وعلى حياتك العملية، وعلى الطريقة التي تنظر بها إلى

العالم، ففهم الإجابة عن السؤال الخاص بالأسبرين - على سبيل المثال - له تأثيرات ليس فقط على اختيارك للأدوية، لكن على واحدة من أهم القضايا التي تواجه

مجتمعنا: وهي تكلفة وفعالية التأمين الصحي، وقد يساعد فهم تأثير مبادئ السلوك على القضاء على الاحتيال على منع الغش القادم الذي على شاكلة غش

شركة إنرون، وفهم القوى المحركة للأكل المندفع له تأثيرات على كل قرار مندفع آخر في حياتنا، بما في ذلك سبب الصعوبة الشديدة لادخار المال لوقت الحاجة.

هدفي بنهاية هذا الكتاب هو مساعدتك على إعادة النظر بشكل أساسي فيما يحفزك أنت ومن حولك، وأتمنى أن أقودك إلى هناك بتقديم سلسلة واسعة من

التجارب العلمية والنتائج والطرائف التي تعتبر مسلية في الكثير من الحالات، وحالما تدرك كم أن بعض

الأخطاء منهجية - وكيف نكررها مرارًا - أعتقد أنك ستبدأ تتعلم كيف تتجنب بعضًا منها.

لكن قبل أن أخبرك عن أبحاثي المثيرة للفضول والعملية والمسلية (والشهية في بعض الأحيان) عن الأكل والتسوق والحب والمال والمماطلة والأمانة ومجالات أخرى

في الحياة، أشعر أنه من المهم أن أخبرك عن أصول وجهة نظر العامة غير التقليدية إلى حد ما، وبالتالي وجهة نظر هذا الكتاب، والأمر المأساوي هو أن دخولي هذا

المجال بدأ بحادثة قبل سنوات عدة لم تكن إلا مسلية.

في ظهيرة يوم جمعة كانت خلاف ذلك لتكون ظهيرة يوم جمعة عادية في حياة شاب عمره ثمانية عشر عامًا، تغير كل شيء على نحو لا رجوع فيه في غضون بضع

ثوان؛ إذ تسبب انفجار شعلة ماغنيسيوم كبيرة من النوع المستخدم لإنارة ساحات المعارك ليلًا، في ترك جسدي مغطى ب 70% حروق من الدرجة الثالثة.

وقد ظللت طوال السنوات الثلاث التالية ملفوفًا في ضمادات في المستشفى وكنت أظهر علانية بعد ذلك في أحيان قليلة، وكنت أرتدي بذلة اصطناعية ضيقة وقناعًا

جعلني أبدو كنسخة معوجة من الرجل العنكبوت، ومن دون القدرة على المشاركة في الأنشطة اليومية مثل أصدقائي وعائلتي، شعرت بالعزلة جزئيًّا عن المجتمع

وبدأت بالتالي في ملاحظة الأنشطة التي كانت ذات يوم أمورًا روتينية يومية بالنسبة لي كما لو كنت غريبًا، وبدأت أتأمل أهداف السلوكيات المختلفة التي تصدر

مني ومن الآخرين، كما لو أنني جئت من ثقافة أخرى

(أو كوكب آخر). فعلى سبيل المثال، بدأت أتساءل عن سبب حبي لفتاة معينة من دون غيرها، وعن سبب كون روتيني اليومي مصممًا ليكون مريحًا للأطباء وليس

لي، وعن سبب حبي لتسلق الصخور وليس دراسة التاريخ، وسبب اهتمامي الشديد برأي الآخرين فيَّ، واهتمامي بشكل رئيسي بالحياة التي تحفز الناس وتدفعنا

إلى التصرف بهذا الشكل.

وخلال السنوات التي قضيتها في المستشفى عقب الحادث، كانت لديَّ خبرة واسعة بأنواع الألم المختلفة وتوفر لي وقت طويل بين العلاجات والعمليات للتأمل في

ذلك، في البداية كانت معاناتي اليومية تنتهي بشكل كبير في الحمام، وهي طريقة معالجة؛ إذ كان يتم نقعي في محلول مطهر، ويتم إزالة الضمادات، ويتم كشط

الجزئيات الميتة من الجلد، وعندما يكون الجلد سليمًا تحدث المطهرات وخزًا منخفض المستوى، فتزال الضمادات بسهولة بشكل عام.

لكن عندما يكون هناك قليل من الجلد أو لا يكون هناك جلد - كما في حالتي بسبب الحروق الشديدة التي

تعرضت لها - فإن المطهر يسبب وخزًا لا يحتمل،

وتلتصق الضمادات باللحم، وتسبب إزالتها (تمزيقها غالبًا) ألمًا أعجز عن وصفه.

وقد بدأت في مرحلة مبكرة في قسم الحروق أتحدث مع الممرضات اللاتي كن يشرفن على حمامي اليومي، لكي أفهم طريقتهن في المعالجة، وكانت الممرضات

يمسكن عادة الضمادة ويمزقنها بأسرع ما يمكن، مما يسبب دفعة قصيرة نسبيًّا من الألم، وكن يكررن هذه العملية لمدة ساعة أو نحو ذلك حتى يزلن كل

الضمادات، وما إن تنتهي هذه العملية يتم تغطيتي بالمرهم وضمادات جديدة، لتكرار العملية مرة أخرى في اليوم التالي.

وقد تعلمت بسرعة أن الممرضات كانت لديهن نظرية وهي أن الجذب القوي للضمادات، الذي كان يحدث موجة كهربية حادة من الألم، أفضل (للمريض) من

السحب البطيء للضمادات، الذي قد لا يؤدي إلى هذه الموجة الكهربية الحادة من الألم لكن سيطيل العلاج، وبالتالي سيكون أكثر ألمًا بشكل عام، كما استنتجت

الممرضات أنه لا فرق بين طريقتين محتملتين: البدء في أكثر جزء مؤلم في الجسم والاستمرار حتى الوصول لأقل الأجزاء ألمًا أو البدء من أقل الأجزاء ألمًا والتقدم إلى
أكثر الأجزاء ألمًا.

وبصفتي شخصًا جرب فعليًّا ألم عملية إزالة الضمادات،

فإنني لم أشارك هنا اعتقاداتهن (التي لم يتم اختبارها علميًّا). فضلًا عن ذلك لم تراع نظرياتهن مقدار

الخوف الذي يشعر به المريض وهو يتوقع المعالجة؛ وصعوبات التعامل مع تقلبات الألم بمرور الوقت؛ وعدم إمكانية التنبؤ بعدم معرفة متى سيبدأ الألم ومتى

سيخف أو فوائد الاطمئنان لاحتمالية أن الألم سيقل مع الوقت، لكن نظرًا لوضعي العاجز، كان لديَّ تأثير قليل على الطريقة التي يتم علاجي بها.

وبمجرد أن تمكنت من مغادرة المستشفى لفترة طويلة (كنت أعود إليها لإجراء عمليات وعلاجات عارضة لخمس سنوات أخرى)، بدأت الدراسة في إحدى

الجامعات، وخلال أول فصل دراسي لي حضرت صفًّا غَيَّر نظرتي للأبحاث وحدد مستقبلي إلى حد كبير، وكان هذا الصف عن فسيولوجية المخ، وكان يدرسه

البروفيسور " هينان فرينك " ، فبالإضافة إلى المادة الرائعة التي كان البروفيسور " هينان " يقدمها عن طريقة عمل المخ، ما أثار دهشتي للغاية في هذا الصف موقفه

من الأسئلة والنظريات البديلة، ففي مرات كثيرة عندما كنت أرفع يدي في الصف أو أمر على مكتبه لاقتراح تفسير آخر لبعض النتائج التي قدمها، كان يرد بأن

نظريتي ممكنة بالفعل (غير محتملة إلى حد ما، لكنها ممكنة على الرغم من ذلك)، وكان يتحداني بعدها أن أقترح اختبارًا تجريبيًّا لتفريقها عن النظرية التقليدية.

لم يكن ابتكار هذه الاختبارات أمرًا سهلًا، لكن الفكرة

التي تقول إن العلم هو محاولة تجريبية يمكن فيها لجميع المشاركين، بمن فيهم الطالب الجديد مثلي، أن

يبتكروا نظريات بديلة - طالما أنهم وجدوا طرقًا تجريبية لاختبار هذه النظريات - فتحت عالمًا جديدًا لي، وفي إحدى زياراتي لمكتب البروفيسور " فرينك " ، اقترحت

نظرية تفسر كيفية تطور مرحلة معينة من الصرع، وضمنت فكرة عن كيفية اختبار هذا في الفئران.

راقت الفكرة للبروفيسور " فرينك " ، وقمت طوال الأشهر الثلاثة التالية بتشريح حوالي 50 فأرًا، وزرعت قسطرات في أحبالهم الشوكية وأعطيتهم موادًا مختلفة

لإحداث وتقليل نوبات الصرع لديهم، وكانت إحدى المشكلات العملية في هذه الطريقة هي أن حركات اليدين كانت محدودة للغاية بسبب إصابتي، وبالتالي

واجهت صعوبة شديدة في تشريح الفئران، ولحسن الحظ وافق صديقي الحميم " رون ويسبيرج " (وهو نباتي شره وعاشق للحيوانات) على المجيء معي للمعمل

في عطلات نهاية الأسبوع لمرات عديدة وساعدني في العمليات، وهو اختبار حقيقي للصداقة إن كان هناك فعلًا اختبار لها.

وفي النهاية تبين أن نظريتي كانت خطأ، لكن هذا لم يقلل حماسي، فقد تمكنت من تعلم شيء عن نظريتي، رغم كل ذلك ورغم أن النظريات كانت خطأ، كان من

الجيد معرفة هذا بيقين كبير، كان لديَّ دائمًا العديد من الأسئلة حول طريقة سير الأمور والطريقة التي يتصرف بها الناس، وقد أغراني فهمي الجديد - وهو أن

العلوم توفر الأدوات والفرص لفحص أي شيء وجدته مسليًا - بدراسة الطريقة التي يتصرف بها الناس.

وبهذه الأدوات الجديدة، ركزت كثيرًا من جهودي المبدئية على فهم الكيفية التي نختبر بها الألم، وكنت لأسباب واضحة مهتمًّا للغاية بمواقف مثل حمام العلاج

الذي لابد من تعريض المريض للألم فيه لفترة طويلة، هل كان من الممكن تقليل المعاناة الإجمالية لمثل هذا الألم؟ تمكنت خلال السنوات التالية من إجراء سلسلة

من التجارب المعملية على نفسي وأصدقائي ومتطوعين آخرين، باستخدام الألم البدني الذي تحدثه الحرارة والماء البارد والضغط والأصوات العالية وحتى الألم

النفسي لخسارة المال في سوق الأسهم، للبحث عن الإجابات.

وعندما انتهيت أدركت أن الممرضات في وحدة الحروق كن لطيفات وكريمات (حسنًا، كان هناك استثناء واحد) ويتمتعن بخبرة كبيرة في النقع وإزالة الضمادات،

لكن مع ذلك لم يكن لديهن النظرية الصحيحة حول ما يقلل ألم المرضى، وتساءلت: كيف يمكن أن تكن مخطئات لهذه الدرجة على الرغم من خبرتهن الواسعة؟

لأنني كنت على معرفة شخصية بهؤلاء الممرضات،

فكنت أعرف أن سلوكهن لم يكن سببه الخبث أو الغباء أو الإهمال، وإنما على الأرجح كن ضحايا لانحيازات

فطرية في تصوراتهن لألم مرضاهن، انحيازات لم تغيرها من الواضح حتى خبرتهن الهائلة، لهذه الأسباب كنت متحمسًا بشكل خاص عندما عدت لقسم الحروق

في صباح أحد الأيام وقدمت نتائجي أملًا في التأثير على عمليات إزالة الضمادات لمرضى آخرين، وقلت للممرضات والأطباء: " تبين أن الألم الذي يشعر به المرضى إن

تم إجراء العلاجات (مثل إزالة الضمادات في الحمام) بشدة أقل وفترة أطول أقل مما لو تم تحقيق الهدف نفسه من خلال الشدة الأعلى والمدة الأقصر " بمعنى

آخر: لو تمت إزالة الضمادات ببطء كانت معاناتي لتكون أقل من طريقة السحب السريع.

اندهشت الممرضات حقًّا من استنتاجاتي، لكنني كنت مندهشًا بالقدر نفسه مما قالته ممرضتي المفضلة " إيتي " ؛ إذ اعترفت بأن فهمهن كان ناقصًا وأنه يتعين

عليهن تغيير طرقهن، لكنها أشارت أيضًا إلى أن مناقشة الألم الذي يحدث في حمام العلاج ينبغي أن تضع في الاعتبار الألم النفسي الذي تشعر به الممرضات عندما

يصرخ مرضاهن من الألم، وشرحت قائلة: قد يكون سحب الضمادات بسرعة مفهومًا أكثر لو كان فعلًا طريقة الممرضات لتقليل فترة عذابهن (وكانت وجوههن

كثيرًا ما تكشف أنهن كن يعانين). لكننا اتفقنا جميعًا في النهاية على أنه يتعين تغيير الطرق، واتبعت بعض

الممرضات توصياتي بالفعل.

لم تغير توصياتي عملية إزالة الضمادات بشكل كبير (على حد علمي)، لكن الواقعة تركت انطباعًا خاصًا لديَّ، فلو كانت الممرضات بكل ما لديهن من خبرة، قد أسأن فهم ما يمثل الحقيقة بالنسبة للمرضى فهذا يعني أنهن كن مهتمات كثيرًا، وربما يسيء الآخرون بشكل مماثل فهم عواقب سلوكياتهم، ولهذا السبب يتخذون القرارات الخطأ بشكل متكرر. قررت أن أوسع مجال أبحاثي، من الألم إلى فحص حالات يرتكب فيها الأشخاص أخطاء متكررة، من دون القدرة على تعلم الكثير من تجاربهم.

إذن، هذه الرحلة إلى الطرق العديدة التي نكون فيها جميعًا غير منطقيين هي ما يدور حوله هذا الكتاب، ويسمى الفرع المعرفي الذي يتيح لي التعامل مع هذا الموضوع علم الاقتصاد السلوكي أو الحكم وصناعة القرار.

ويعتبر علم الاقتصاد السلوكي مجالًا جديدًا نسبيًّا، يستمد أفكاره من جوانب في كل من علم النفس وعلم الاقتصاد، وقد دفعني إلى دراسة كل شيء بدءًا من امتناعنا عن الادخار لتقاعدنا إلى عجزنا عن التفكير بوضوح خلال الإثارة، لكن ليس السلوك فقط هو ما حاولت فهمه، وإنما عمليات صناعة القرار التي وراء هذا السلوك، سلوكك وسلوكي وسلوك أي أحد آخر، وقبل أن أواصل الحديث دعني أحاول أن أشرح بإيجاز ما يدور حوله علم الاقتصاد السلوكي ومدى اختلافه عن

علم الاقتصاد التقليدي، ودعني أبدأ بمقتطف قصير من شكسبير:

"كم أن الإنسان مخلوق غريب! يا لسمو عقله! ويا لملكته التي لا تنضب! وكم أنه سريع ومثير للإعجاب في الشكل والحركة! مثل الملاك في سلوكه! وكالعبقري في

فهمه! يمتلك جمال العالم، ومثال نموذجي للحيوانات". لمن الفصل الثاني، المشهد الثاني، من مسرحية هاملت.

تعد وجهة النظر السائدة عن الطبيعة البشرية التي يتشاركها إلى حد كبير علماء الاقتصاد وصناع السياسة وغير المحترفين وعامة الناس، هي التي تنعكس في هذا

الاقتباس، بالطبع وجهة النظر هذه صحيحة إلى حد كبير، فعقولنا وأجسامنا قادرة على أفعال مدهشة، فيمكننا أن نرى كرة مقذوفة من بعيد، ونحسب على

الفور مسارها وتأثيرها، ثم نحرك جسمنا ويدينا للإمساك بها، ويمكننا أن نتعلم لغات جديدة بسهولة، لا سيما عندما نكون أطفالًا صغارًا. ويمكننا أن نتقن لعبة

الشطرنج، ويمكننا أن نتعرف على آلاف الوجوه من دون الخلط بينها، ويمكننا أن ننتج موسيقى وأدبًا وتكنولوجيا وفنًّا، والقائمة تطول وتطول.

و " شكسبير " ليس وحده من يقدر العقل البشري، ففي الحقيقة جميعنا ننظر لأنفسنا على شاكلة وصف " شكسبير " (رغم أننا ندرك أن جيراننا وأزواجنا

ومديرينا لا يستوفون هذا المعيار). وفي نطاق العلم، وصلت هذه الافتراضات حول قدرتنا على الاستدلال المنطقي المثالي إلى علم الاقتصاد، وفي علم الاقتصاد تمثل

هذه الفكرة الأساسية التي يطلق عليها المنطقية، أساسًا للنظريات والتنبؤات والتوصيات الاقتصادية.

ومن هذا المنظور وإلى حد أننا نؤمن جميعًا بالمنطقية البشرية، فجميعنا علماء في الاقتصاد. لا أقصد أن كل واحد منا يمكنه غريزيًّا أن يطور نماذج معقدة لنظرية

الإستراتيجية المثلى أو يفهم البديهية العامة للتفضيل الموضح؛ وإنما أعني أننا نؤمن بمعتقدات أساسية حول الطبيعة البشرية التي أُسس عليها علم الاقتصاد،

وفي هذا الكتاب عندما أذكر النموذج الاقتصادي المنطقي، فإنني أشير إلى الافتراض الأساسي الذي يتبناه معظم خبراء الاقتصاد وكثير منا عن الطبيعة البشرية،

الفكرة البسيطة والمقنعة التي تقول إننا قادرون على إصدار القرارات الصحيحة بأنفسنا.

ورغم أن الشعور بالرهبة من قدرة البشر مبرر بشكل واضح، إلا أن هناك اختلافًا كبيرًا بين الإحساس العميق بالإعجاب والافتراض بأن قدراتنا على الاستدلال

المنطقي مثالية، في الحقيقة يدور هذا الكتاب حول اللامنطقية البشرية، حول بعدنا عن الكمال، وأعتقد أن إدراك المكان الذي ننحرف فيه عن المثل الأعلى جزء

مهم من سعينا لفهم أنفسنا حقًّا، جزء يبشر بالكثير من

الفوائد العملية، ويعتبر فهم اللامنطقية مهمًّا لأفعالنا وقراراتنا اليومية، ولفهم كيف نصمم بيئتنا

والاختيارات التي تقدمها لنا.

ملاحظتي الإضافية هي أننا لسنا غير منطقيين فحسب، ولكننا غير منطقيين على نحو يمكن التنبؤ به، وأن اللامنطقية التي لدينا تحدث بالطريقة نفسها مرارًا

وتكرارًا، فسواء كنا نؤدي دور المستهلكين

أو رجال الأعمال أو صناع السياسة، يمثل فهم كيفية كوننا غير منطقيين على نحو يمكن التنبؤ به نقطة بداية لتحسين صناعة القرار لدينا وتغيير طريقة عيشنا

للأفضل.

وهذا يقودني إلى " الاحتكاك " (كما قد يكون أطلق عليه شكسبير) بين علم الاقتصاد التقليدي وعلم الاقتصاد السلوكي، ففي علم الاقتصاد التقليدي يشير

الافتراض بأننا جميعًا منطقيين، إلى أننا في الحياة اليومية نقدر أهمية جميع الخيارات التي نواجهها ثم نتخذ أفضل إجراء ممكن. ماذا لو ارتكبنا خطأً وفعلنا شيئًا

غير منطقي؟ وهنا أيضًا علم الاقتصاد التقليدي لديه رد: " قوى السوق " ستتغلب علينا وتعيدنا بسرعة إلى مسار الاستقامة والمنطقية. في الحقيقة على أساس هذه

الافتراضات تمكنت أجيال من علماء الاقتصاد منذ " آدم سميث " من التوصل لاستنتاجات بعيدة الأثر عن كل شيء من سياسات فرض الضرائب والرعاية الصحية

إلى تحديد أسعار السلع والخدمات.

لكن كما سترى في هذا الكتاب، نحن حقًّا أقل منطقية بكثير مما تفترض النظرية الاقتصادية النموذجية، فضلًا عن ذلك سلوكياتنا غير المنطقية هذه ليست

عشوائية ولا غير ذات معنى، إنما هي منظمة وبما أننا نكررها مرارًا، فهي قابلة للتنبؤ، إذن أليس من المنطقي أن نعدل علم الاقتصاد النموذجي لإبعاده عن علم

النفس الساذج (الذي يفشل كثيرًا في اختبارات المنطق والاستبطان - والأهم - الفحص التجريبي)؟ هذا هو تمامًا ما يحاول مجال علم الاقتصاد السلوكي الناشئ،

وهذا الكتاب كجزء صغير من هذا المشروع، تحقيقه.

وكما سترى في الصفحات القادمة، يستند كل فصل من هذا الكتاب إلى بعض التجارب التي أجريتها على مدار السنين مع بعض الزملاء الرائعين (في نهاية الكتاب،

أدرجت سيرًا ذاتية قصيرة لزملائي المدهشين الذين تعاونوا معي). لماذا التجارب؟ الحياة معقدة، وبها قوة متعددة تمارس تأثيراتها علينا في الوقت نفسه، وهذا

التعقيد يصعب علينا أن نفهم تمامًا كيف تشكل كل واحدة من هذه القوة سلوكنا، بالنسبة للعلماء الاجتماعيين فإن التجارب مثل أجهزة التلسكوب أو المصابيح

المضيئة، فهي تساعدنا على تحليل السلوك البشري

إلى سرد متراكب للأحداث، وعزل القوة الفردية، وفحص تلك القوة بدقة وبمزيد من التفصيل، وهي تتيح لنا

اختبار ما يحفزنا بشكل مباشر ومن دون غموض.

هناك نقطة أخرى أريد التأكيد عليها فيما يتعلق بالتجارب، فإن كانت الدروس المستفادة من أية تجربة تقتصر على المحيط الدقيق للتجربة، فستكون قيمتها

محدودة، وبدلًا من ذلك أود منك أن تعتبر التجارب توضيحًا لمبدأ عام، وأنها تتيح لنا التعمق في الطريقة التي نفكر بها وكيفية اتخاذنا للقرارات، ليس فقط في

سياق تجربة معينة ولكن في كثير من سياقات الحياة، من خلال التقدير الاستقرائي.

إذن، لقد اتخذت خطوة في كل فصل لاستخلاص النتائج من التجارب إلى سياقات أخرى، محاولًا وصف بعض تأثيراتها المحتملة على الحياة والعمل والسياسة

العامة، والتأثيرات التي استخلصتها بالطبع هي مجرد قائمة جزئية.

ولاستخلاص قيمة حقيقية من هذا الكتاب ومن العلم الاجتماعي بشكل عام، من المهم أن تقضي أنت أيها القارئ بعض الوقت في التفكير في مدى انطباق مبادئ

السلوك الإنساني المحددة في التجارب على حياتك، واقتراحي لك هو أن تتوقف قليلًا في نهاية كل فصل وتفكر فيما إذا كانت المبادئ التي كشفت عنها التجارب قد

تجعل حياتك أفضل أو أسوأ، والأهم ما يمكنك أن تفعله بطريقة مختلفة نظرًا لفهمك الجديد للطبيعة البشرية، وهنا تكمن المغامرة الحقيقية.

فلنبدأ الرحلة الآن.

الفصل 1 حقيقة النسبية

لماذا كل شيء نسبي حتى عندما لا ينبغي أن يكون كذلك؟

ذات يوم بينما كنت أتصفح الشبكة العنكبوتية الدولية (طبعًا من الواضح بغرض العمل - وليس فقط لإضاعة الوقت)، عثرت مصادفة على الإعلان التالي، على الموقع الإلكتروني لإحدى المجلات، وهي الإيكونوميست.

الاشتراكات Economist.com

الرأي
العالم
الأعمال
المالية والاقتصاد
العلم والتكنولوجيا
أشخاص
الكتب والفنون
الأسواق والبيانات
الترفيه

مرحبا بكم في

مركز اشتراكات الإيكونوميست

اختر نوع الاشتراك الذي تريد شراءه أو تجديده.

اشتراك Economist.com - 59 **دولارًا أمريكيًّا مقابل اشتراك لعام واحد في موقع** Economist.com**، يشمل تصفح جميع مقالات الإيكونوميست على الإنترنت منذ عام 1997.**

66

اشتراك النسخة المطبوعة والإلكترونية - 125 دولارًا اشتراك لعام واحد في النسخة المطبوعة للإيكونوميست.

32

قرأت هذه العروض كلًا على حدة، ووجدت أن العرض الأول - اشتراك الموقع الإلكتروني بقيمة 59 دولارًا - يبدو معقولًا، وبدا الخيار الثاني - الاشتراك في النسخة

المطبوعة مقابل 125 دولارًا - مكلفًا قليلًا، لكنه معقول مع ذلك.

لكن بعد ذلك قرأت الخيار الثالث: اشتراك في النسخة المطبوعة والنسخة الإلكترونية مقابل 125 دولارًا، قرأته مرتين قبل أن أعود بنظري للخيارات السابقة،

وتساءلت: من قد يرغب في شراء الخيار المطبوع لوحده، في حين أن اشتراكي في النسخة المطبوعة والنسخة الإلكترونية متوفران بالسعر نفسه الآن؟ ربما كان خيار

النسخة المطبوعة فقط خطأ مطبعيًّا، لكنني أظن أن الأذكياء في مكاتب الإيكونوميست في لندن (وهم أذكياء - وخبثاء إلى حد ما على الطريقة البريطانية) كانوا في

الحقيقة يحتالون عليَّ، وأنا على يقين تام بأنهم أرادوا أن أتخطى خيار الإنترنت فقط (الذي افترضوا أنه سيكون اختياري، بما أنني كنت أقرأ الإعلان على شبكة

الإنترنت) وأنتقل بسرعة للخيار الأكثر تكلفة، وهو خيار الإنترنت والنسخة المطبوعة.

لكن كيف استطاعوا الاحتيال عليَّ؟ أعتقد أن ذلك لأن عباقرة التسويق في الإيكونوميست (ويمكنني أن أتخيلهم برابطات العنق المدرسية والسترات الفضفاضة)

عرفوا شيئًا مهمًّا عن السلوك الإنساني: وهو أن البشر نادرًا ما يختارون الأشياء على نحو مطلق؛ إذ ليس لدينا مقياس داخلي للقيمة يبين لنا قيمة الأشياء، وإنما

نركز على الأفضلية النسبية لأحد الأشياء على الآخر، ونقدر القيمة طبقًا لذلك. (على سبيل المثال، نحن لا نعرف كم سعر السيارة التي بها ست أسطوانات، لكن

يمكن أن نفترض أنها أغلى من الطراز الذي يتوافر فيه أربع أسطوانات).

وفي حالة الإيكونوميست، ربما لم أعرف ما إذا كان اشتراك الإنترنت فقط بقيمة 59 دولارًا صفقة أفضل من خيار النسخة المطبوعة فقط بقيمة 125 دولارًا، لكنني

كنت أعرف بالتأكيد أن خيار النسخة المطبوعة والإنترنت بقيمة 125 دولارًا أفضل من خيار النسخة المطبوعة فقط بقيمة 125 دولار، في الحقيقة يمكنك أن تستنتج

بأسلوب منطقي أن اشتراك الإنترنت مجاني في الحزمة الموحدة! كان باستطاعتي سماعهم بالكاد وهم يصيحون من على ضفاف نهر التايمز قائلين: " إنها صفقة

رابحة، فلتحاول الحصول عليها أيها الحاكم ", وعليَّ أن أقر أنني كنت على الأرجح سأقبل بالصفقة لو كان لديَّ ميل للاشتراك. (بعد ذلك عندما اختبرت العرض

على عدد كبير من المشتركين، فضلت الغالبية العظمى منهم صفقة الإنترنت والنسخة المطبوعة).

إذن ماذا كان يجري هنا؟ دعني أبدأ بالملاحظة الأساسية: لا يعرف معظم الناس ما يريدون ما لم يروه في سياق، فنحن لا نعرف نوع دراجة السباق التي نريدها

حتى نرى بطل سباق " تور دو فرانس " وهو يزيد ويقلل من سرعة نقالات الحركة في طراز معين من الدراجات، ولا نعرف نوع مكبرات الصوت التي نريدها حتى

نسمع أجهزة مكبرات صوت تبدو أفضل من السابقة، بل إننا لا نعرف ماذا نريد أن نفعل في حياتنا، حتى نجد قريبًا أو صديقًا لنا يعمل ما نعتقد أنه يجدر بنا

فعله، كل شيء نسبي، وذلك هو بيت القصيد، فمثل الطيار الذي يهبط في الظلام، نحن نريد أنوارًا على المدرج على كلا الجانبين ترشدنا إلى المكان الذي يمكننا أن

نهبط فيه بطائرتنا.

وفي حالة الإيكونوميست ، سيتطلب اتخاذ قرار بشأن خياري الإنترنت فقط والنسخة المطبوعة فقط بعض التفكير، والتفكير صعب وأحيانًا مزعج، لذا قَدَّم لنا

مسوقو الإيكونوميست شيئًا لا يحتاج إلا إلى قليل من التفكير فيما يتعلق بخيار النسخة المطبوعة فقط، يبدو خيار النسخة المطبوعة والإنترنت أفضل بشكل

واضح.

والعباقرة في الإيكونوميست ليسوا هم الوحيدين الذين فهموا أهمية النسبية، فلنتحدث عن " سام " مندوب مبيعات التليفزيونات؛ إذ إنه يمارس معنا هذا النوع

نفسه من الحيل عندما يقرر أي نوع من التليفزيونات يعرضها معًا:

باناسونيك 36 بوصة بسعر 690 دولارًا.

توشيبا 42 بوصة بسعر 850 دولارًا.

فيليبس 50 بوصة بسعر 1480 دولارًا.

أي منها ستختار؟ في هذه الحالة يعرف " سام " أن المستهلكين يجدون صعوبة في حساب قيمة الخيارات المختلفة. (فمن يدري حقًّا إن كان الباناسونيك الذي سعره

690 دولارًا صفقة أفضل من الفيليبس الذي سعره 1480 دولارًا؟). لكن " سام " يعرف أيضًا أنه بالنظر إلى الاختيارات الثلاثة سيختار معظم الناس الاختيار

الأوسط (كالهبوط بطائرتك بين أنوار المدرج). إذن خمن أي تليفزيون يحدد سعره " سام " على أنه الخيار الأوسط؟ هذا صحيح التليفزيون الذي يريد بيعه.

بالطبع لا تقتصر هذه البراعة على " سام " ؛ فقد نشرت صحيفة نيويورك تايمز مؤخرًا قصة عن " جريج راب " وهو مستشار في مطعم، عمله هو وضع أسعار

لقوائم الطعام، فهو يعرف على سبيل المثال، سعر لحم الضأن هذا العام مقارنة بالعام الماضي، وما إذا كان الأفضل تقديم لحم الضأن مع عصيدة القرع أو مع

الأرز الريزوتو، وما إذا كانت الطلبات قد انخفضت عندما ارتفع سعر الطبق الرئيسي ارتفاعًا شديدًا من 39 دولارًا إلى 41 دولارًا.

أحد الأشياء التي تعلمها " راب " هو أن المقبلات مرتفعة السعر على القائمة تزيد أرباح المطعم، حتى إن لم يشترها أحد، لماذا؟ لأنه رغم أن الناس لا يرغبون بشكل

عام في شراء أغلى طبق في القائمة، فإنهم

سيطلبون ثاني أغلى طبق فيها، ومِنْ ثمَّ من خلال وضع طبق مكلف يستطيع المطعم إغراء الزبائن بطلب ثاني أغلى

اختيار (الذي يمكن تصميمه ببراعة لتحقيق هامش أعلى من الربح). 1

إذن دعنا نستعرض حيلة الإيكونوميست بالحركة البطيئة.

كما تتذكر، الاختيارات كانت:

1 - 1. اشتراك الإنترنت فقط بسعر 59 دولارًا.

2 - 2. اشتراك النسخة المطبوعة فقط بسعر 125 دولارًا.

3 - 3. اشتراك الإنترنت والنسخة المطبوعة بسعر 125 دولارًا.

عندما عرضت هذه الخيارات على 100 طالب في كلية " سلون " للإدارة التابعة لمعهد " ماساتشوستس " للتكنولوجيا، كانت اختياراتهم كما يلي:

1 - 1. اشتراك الإنترنت فقط بسعر 59 دولارًا - 16 طالبًا.

2 - 2. اشتراك النسخة المطبوعة فقط بسعر 125 دولارًا - لا يوجد.

3 - 3. اشتراك الإنترنت والنسخة المطبوعة بسعر 125 دولارًا

- 84 طالبًا.

يعتبر طلاب الماجستير في كلية " سلون " حتى الآن شبابًا أذكياء، فقد أدركوا جميعًا أفضلية عرض النسخة المطبوعة والإنترنت على عرض النسخة المطبوعة

فقط،

لكن هل تأثروا بمجرد توفر خيار النسخة المطبوعة فقط (" الذي سأطلق عليه من الآن فصاعدًا ولسبب وجيه " الفخ "). بمعنى آخر افترض أنني أزلت الفخ؛

بحيث تكون الاختيارات هي الاختيارات التي تراها في الشكل أدناه:

Economist.com الاشتراكات

الرأي
العالم
الأعمال
المالية والاقتصاد
العلم والتكنولوجيا
أشخاص
الكتب والفنون
الأسواق والبيانات
الترفيه

مرحبا بكم في

مركز اشتراكات الإيكونوميست

اختر نوع الاشتراك الذي تريد شراءه أو تجديده.

- **اشتراك Economist.com - 59 دولارًا أمريكيًا** مقابل اشتراك لعام واحد في موقع Economist.com، يشمل تصفح جميع مقالات الإيكونوميست على الإنترنت منذ عام 1997.
- **اشتراك النسخة المطبوعة والإلكترونية - 125 دولارًا** اشتراك لعام واحد في النسخة المطبوعة للإيكونوميست وتصفح مجاني لجميع مقالات الإيكونوميست على الإنترنت منذ عام 1997.

هل ستكون استجابة الطلاب كما كانت من قبل (16 طالبًا يختارون عرض الإنترنت فقط و84 طالبًا يختارون العرض الموحد)؟

بالتأكيد رد فعلهم لن يتغير، أليس كذلك؟ فرغم كل شيء، الاختيار الذي قبلت به هو الاختيار الذي لم يختره أحد، لذا لن يحدث أي فرق، أليس كذلك؟

على العكس هذه المرة، اختار 68 طالبًا خيار الإنترنت فقط بسعر 59 دولارًا، بعد أن كان العدد 16، واختار 32 طالبًا فقط الاشتراك الموحد مقابل 125 دولارًا، بعد أن كانوا 84 من قبل.

Economist.com الاشتراكات

مرحبا بكم في

مركز اشتراكات الإيكونوميست

اختر نوع الاشتراك الذي تريد شراءه أو تجديده.

اشتراك Economist.com - 59 دولارًا أمريكيًّا مقابل اشتراك لعام واحد في موقع Economist.com، يشمل تصفح جميع مقالات الإيكونوميست على الإنترنت منذ عام 1997.

16

اشتراك النسخة المطبوعة والإلكترونية - 125 دولارًا اشتراك لعام واحد في النسخة المطبوعة للإيكونوميست.

0

اشتراك النسخة المطبوعة والإلكترونية - 125 دولارًا اشتراك لعام واحد في النسخة المطبوعة للإيكونوميست وتصفح مجاني لجميع مقالات الإيكونوميست على الإنترنت منذ عام 1997.

84

الاشتراكات Economist.com

الرأي
العالم
الأعمال
المالية والاقتصاد
العلم والتكنولوجيا
أشخاص
الكتب والفنون
الأسواق والبيانات
الترفيه

مرحبا بكم في

مركز اشتراكات الإيكونوميست

اختر نوع الاشتراك الذي تريد شراءه أو تجديده.

- **اشتراك Economist.com - 59 دولارًا أمريكيًّا مقابل** اشتراك لعام واحد في موقع Economist.com، يشمل تصفح جميع مقالات الإيكونوميست على الإنترنت منذ عام 1997.
- **اشتراك النسخة الورقية - 125 دولارًا أمريكيًّا** اشتراك لعام واحد في النسخة المطبوعة للإيكونوميست.
- **اشتراك النسخة المطبوعة والإلكترونية - 125 دولارًا** اشتراك لعام واحد في النسخة المطبوعة للإيكونوميست وتصفح مجاني لكافة مقالات الإيكونوميست على الإنترنت منذ عام 1997.

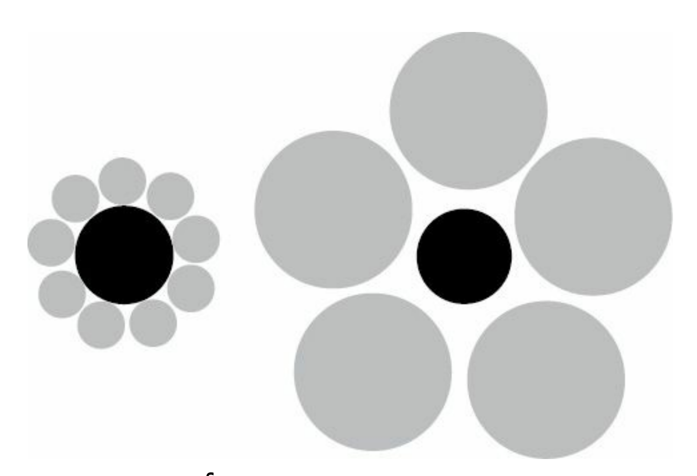
ما الذي قد يكون غيَّر رأيهم؟ أؤكد لك أنه شيء غير منطقي، وإنما مجرد وجود الفخ هو الذي جعل 84 منهم يختارون خيار النسخة المطبوعة والإنترنت (واختار 16 منهم خيار الإنترنت فقط). وقد جعلهم عدم وجود الفخ يختارون بشكل مختلف؛ بأن اختار 32 منهم النسخة المطبوعة والإنترنت واختار 68 الإنترنت فقط.

6%

454 دقيقة متبقية من «توقع لاعقلاني - القوى الخفية التي تشكل قراراتنا »

وهذا ليس غير منطقي فقط وإنما غير منطقي على نحو يمكن التنبؤ به أيضًا، لماذا؟ يسرني أنك سألت.

دعني أقدم لك هذا التوضيح البصري للنسبية.



حسبما ترى، لا يبدو أن الدائرة التي في المنتصف تبقى بالحجم نفسه، فعندما يتم وضعها بين الدوائر الكبرى تصبح أصغر، وعندما توضع بين الدوائر الصغرى

تصبح أكبر، بالطبع الدائرة التي في المنتصف حجمها ثابت في كلا الموضعين، لكن يبدو أنها تتغير اعتمادًا على ما نضعه بجانبها.

قد يكون هذا شيئًا غريبًا فحسب، لكن بسبب حقيقة أن ذلك يعكس غرابة العقل، فنحن ننظر دائمًا للأشياء التي حولنا من حيث علاقتها بالأشياء الأخرى، ولا

يمكننا أن نتجنب ذلك، وهذا لا يصدق على الأشياء المادية فحسب - المحمصات، الدراجات، الجراء، المقبلات المقدمة في المطاعم، والأزواج - ولكن يصدق على

التجارب مثل: العطلات والخيارات التعليمية، ويصدق على الأشياء سريعة الزوال أيضًا: العواطف، المواقف، ووجهات النظر.

ونحن نقارن دائمًا الوظائف بالوظائف، والعطلات بالعطلات، والأحباب بالأحباب، كل هذه النسبية تذكرني بجملة من فيلم Crocodile Dundee ، عندما يرفع

أحد قُطّاع الطرق سكين زنبركي في وجه بطلنا " بول هوجان " ، فيقول " هوجان " متشككًا وهو يسحب سكين صيد كبيرًا حادًّا من مؤخرة حذائه الطويل: " أتسمي

هذا سكينًا؟ " ، ثم يقول بابتسامة خبيثة: " هذا هو السكين " .

يسهل فهم النسبية ، لكن هناك جانبًا في النسبية يعيقنا دائمًا وهو: نحن لا نميل فقط إلى مقارنة الأشياء ببعضها البعض ولكن نميل أيضًا إلى التركيز على مقارنة

الأشياء التي يمكن مقارنتها بسهولة، ونتجنب مقارنة الأشياء التي لا يمكن مقارنتها بسهولة.

قد تكون تلك فكرة محيرة، لذا دعني أقدم لك مثالًا، افترض أنك تريد شراء منزل في مدينة جديدة، ويدلك وكيلك العقاري على ثلاثة منازل وكلها تثير اهتمامك:

أحدها عصري، واثنان يعودان للحقبة الاستعمارية، وتكلفة الثلاثة واحدة؛ ولديك رغبة فيها جميعها بالقدر نفسه؛ والاختلاف الوحيد هو أن أحد المنزلين من

الحقبة الاستعمارية (" الفخ ") بحاجة إلى سقف جديد وقد خصم المالك بضعة آلاف من الدولارات من السعر لتغطية النفقة الإضافية.

إذن أي منزل ستختار؟

هناك احتمال جيد بأنك لن تختار المنزل العصري ولن تختار المنزل الذي يعود للحقبة الاستعمارية الذي يحتاج إلى السقف الجديد، وإنما ستختار المنزل الآخر الذي

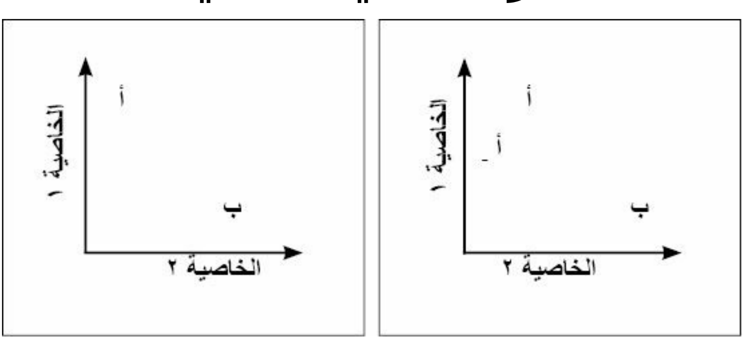
يعود للحقبة الاستعمارية، لماذا؟ ها هو التبرير المنطقي (وهو في الحقيقية غير منطقي تمامًا)، نحن نحب اتخاذ قرارات بناء على المقارنات، ففي حالة المنازل الثلاثة

لا نعرف كثيرًا عن المنزل العصري (ليس لدينا منزل آخر نقارنه به)، لذا نهمِّش هذا المنزل، لكننا نعرف أن أحد المنزلين المنتميين للحقبة الاستعمارية أفضل من

الآخر، بمعنى أن المنزل المنتمي للحقبة الاستعمارية الذي يحتوي على سقف جيد أفضل من المنزل الذي سقفه سيئ، وبالتالي سنستنتج منطقيًّا أنه أفضل بشكل

عام وسنختار المنزل المنتمي للحقبة الاستعمارية الذي سقفه جيد، رافضين بازدراء المنزل العصري والمنزل المنتمي للحقبة الاستعمارية الذي يحتاج إلى سقف جديد.

من أجل فهم أفضل لطريقة عمل النسبية، ادرس المثال التوضيحي التالي:



في الجانب الأيسر لهذا المثال التوضيحي نرى خيارين، وكل منهما أفضل في خاصية مختلفة، فالخيار (أ) أفضل في الخاصية 1 - لنفترض الجودة، والخيار (ب)

أفضل في الخاصية 2 - لنفترض الجمال، من الواضح أن هناك اختيارين مختلفين جدًّا والاختيار بينهما ليس بسيطًا، الآن فكر فيما يحدث لو أضفنا خيارًا آخر

يسمى (أ -) (انظر إلى الجانب الأيمن من المثال التوضيحي). من الواضح أن هذا الخيار أسوأ من الخيار (أ)، لكنه أيضًا مشابه جدًّا له، مما يجعل المقارنة بينهما

سهلة، ويشير ذلك إلى أن (أ) ليس أفضل من (أ -) فقط وإنما أفضل من (ب) أيضًا.

جوهريًّا يحدث إدخال الخيار (أ -) - وهو الفخ - مقارنة نسبية بسيطة مع (أ)، ومن ثمَّ يجعل (أ) يبدو أفضل ليس بالنسبة إلى (أ -) فحسب، وإنما بشكل عام

أيضًا، وبالتالي يدفع إدخال (أ -) في المجموعة حتى لو لم يختره أي أحد، الناس على الأرجح ستميل إلى اختيار (أ) في النهاية.

هل تبدو عملية الاختيار هذه مألوفة؟ هل تتذكر مثال الإيكونوميست؟ عرف المسوقون هناك أننا لا نعرف ما إذا كنا نريد اشتراك الإنترنت أو اشتراك النسخة

المطبوعة، لكنهم افترضوا أن من بين الخيارات الثلاثة سيكون عرض النسخة المطبوعة والإنترنت الموحد

هو الذي سنقبله.

وها هو مثال آخر لتأثير الفخ، افترض أنك تخطط لقضاء شهر العسل في أوروبا، وقد قررت الذهاب بالفعل لإحدى المدن الرومانسية الكبيرة وحصرت اختياراتك في

روما وباريس - المدينتين المفضلتين لديك، وقد قدم لك

وكيل السفر برامج العطلات الخاصة بكل مدينة، شاملة تذكرة الطيران والإقامة في الفنادق وزيارة المعالم السياحية وإفطار مجاني كل صباح، فأيهما ستختار؟

بالنسبة لمعظم الناس اتخاذ قرار بين قضاء أسبوعٍ في روما وأسبوع في باريس ليس سهلًا؛ حيث يوجد الكولوسيوم في روما، واللوفر في باريس وكلتاهما تتسم

بالأجواء الرومانسية والطعام الرائع

وأحدث صيحات الموضة، وهذا ليس طلبًا سهلًا، لكن افترض أنه عرض عليك خيار ثالث: وهو روما من دون الإفطار المجاني - روما أو الفخ.

لو كنت ستفكر في هذه الخيارات الثلاثة (باريس، روما، - روما)، ستدرك على الفور أنه بينما روما شاملة الإفطار المجاني خيار جذاب تقريبًا مثله مثل باريس شاملة

الإفطار المجاني، فإن الخيار السيئ هو روما بدون الإفطار المجاني، يعتبر تنازلًا. فالمقارنة مع الخيار السيئ بشكل واضح (- روما) تجعل روما شاملة الإفطار المجاني

يبدو خيارًا أفضل، في الحقيقة (- روما) يجعل (روما) شاملة الإفطار المجاني يبدو جيدًا للغاية لدرجة أنك تحكم عليه أنه أفضل من الخيار الذي يصعب المقارنة به، باريس شاملة الإفطار المجاني.

حالما تلاحظ التأثير الفعلي للفخ، تدرك أنه العامل الخفي في القرارات أكثر مما نتخيل، كما أنه يساعدنا

على تحديد حتى من نتزوجه في النهاية. دعني أصف تجربة
درست هذا الموضوع
فقط.
بينما كان الطلاب يسيرون بسرعة في أرجاء معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في أحد أيام الأسبوع الباردة، سألت بعضهم عما إذا كانوا سيسمحون لي بالتقاط
صور لهم لاستخدامها في دراسة، في بعض الأحيان كانوا يرمقونني بنظرات تنم عن عدم الموافقة، وكان بعض الطلاب يبتعدون عني، لكن معظمهم كانوا سعداء
بالمشاركة، وقبل مرور وقت طويل امتلأت البطاقة في آلة التصوير الرقمية الخاصة بي بصور طلاب مبتسمين، وعدت إلى مكتبي وطبعت 60 منها - 30 صورة امرأة
و30 صورة رجل.
وفي الأسبوع التالي طلبت طلبًا غريبًا من 25 من طلابي الجامعيين؛ إذ طلبت منهم أن يزاوجوا بين صور الرجال ال30 وصور النساء ال30 وفقًا للجاذبية الجسدية
(مضاهاة الرجال بالرجال الآخرين، ومضاهاة النساء بالنساء الأخريات). بمعنى طلبت منهم أن يزاوجوا أمثال " براد بيت " و " جورج كلوني " في معهد
ماساتشوستس للتكنولوجيا، وكذلك أمثال " وودي ألان " و " داني فيتوس " (آسف " وودي " و " داني ")، ومن بين هؤلاء الأزواج ال30، اخترت ستة أزواج - ثلاثة
أزواج إناث وثلاثة أزواج ذكور - التي يبدو أن طلابي

اتفقوا على أنهم متشابهون إلى أبعد مدى.

الآن كما فعل د. " فرانكشتاين " نفسه بدأت في القيام بمعالجاتي الخاصة على هذه الوجوه، وباستخدام الفوتوشوب قمت بتغيير الصور قليلًا فقط، وأنشأت نسخة أقل جاذبية قليلًا ولكن بشكل ملحوظ من كل منها، ووجدت أن أقل حركة للأنف أفسدت التناسق، وباستخدام أداة أخرى قمت بتكبير العين وإزالة بعض الشعر وإضافة آثار حب الشباب.

لم تضيء ومضات البرق معملي؛ ولم يكن هناك نباح لكلاب الصيد في المستنقع، لكن ذلك اليوم كان يومًا جيدًا للعلم، وعندما انتهيت استطعت صناعة نظير " جورج كلوني " في ريعان شبابه وتألقه في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (أ) ونظير " براد بيت " في ريعان شبابه وتألقه في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (ب)، وأيضًا " جورج كلوني " ذي عين متدلية قليلًا وأنف أكثر سماكة (- أ، الفخ) ونسخة أقل تناسقًا من " براد بيت " (- ب، فخ آخر)، واتبعت الإجراء نفسه مع الأزواج الأقل جاذبية، فكان لديَّ نظير " وودي ألان " بابتسامته العريضة المائلة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (أ) " وودي ألان " بعينه المتزحزحة عن مكانها على نحو مخيف (- أ)، وكذلك " داني ديفيتو " (ب) ونسخة مشوهة قليلًا من " داني ديفيتو " (- ب).

في الحقيقة أصبح لديَّ عندئذ نسخة عادية لكل واحدة

من الصور ال 12 وكذلك نسخة رديئة (-) وهي الفخ، (انظر الشكل كمثال للحالتين المستخدمتين في الدراسة).

وقد حان الوقت الآن للجزء الرئيسي من التجربة؛ إذ أخذت كل مجموعات الصور وتوجهت للطلاب، ومقتربًا من طالب بعد الآخر، طلبت من كل واحد منهم المشاركة، وعندما وافق الطلاب سلمت كل واحد منهم ورقة تحتوي على ثلاث صور (كما في الشكل هنا). حصل بعضهم على الصورة العادية (أ)، فخ تلك الصورة (- أ)، والصورة العادية الأخرى (ب)، وحصل آخرون على الصورة العادية (ب)، وفخ تلك الصورة (- ب)، والصورة العادية الأخرى (أ).

على سبيل المثال قد تضم المجموعة صورة عادية " كولوني " (أ)، وصورة الفخ ل " كولوني " (- أ)، وصورة عادية ل " براد بيت " (ب)، وصورة الفخ ل " براد بيت " (- ب)، وصورة عادية ل " كولوني " (أ)، وبعد اختيار ورقة تحتوي على صورة ذكور أو إناث وفقًا لتفضيلاتهم، طلبت من الطلاب وضع دائرة حول الأشخاص الذين سيختارون التعرف عليهم إن كان لهم حق الاختيار، وقد استغرق كل ذلك فترة، وعندما انتهيت كنت قد وزعت 600 ورقة.

ماذا كان دافعي في كل هذا؟ ببساطة تحديد ما إذا كان وجود الصورة المشوهة (- أ أو - ب) سيدفع المشاركين إلى اختيار الصورة المماثلة لكنها غير مشوهة، بمعنى آخر هل سيدفع " جورج كلوني " الأقل جاذبية بشكل

طفيف (- أ) المشاركين إلى اختيار تفضيل " جورج كلوني " المثالي على " براد بيت " المثالي؟

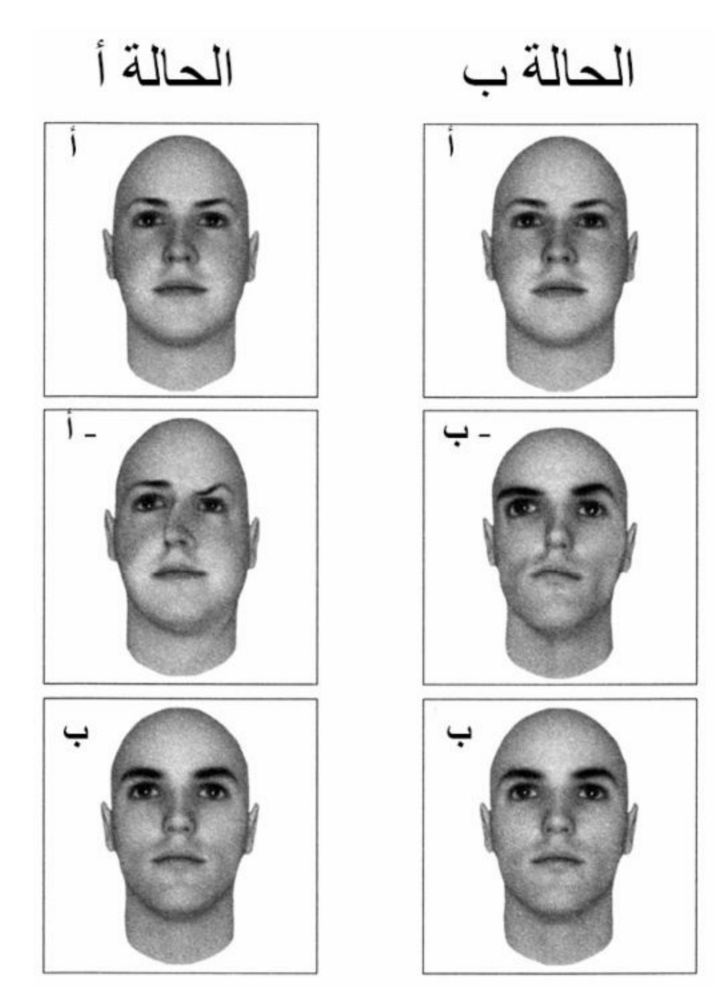
بالطبع لم تكن لديَّ صور ل " براد بيت " أو " جورج كلوني " في تجربتي، فقد أظهرت صور (أ) و (ب) أشخاصًا عاديين. لكن هل تتذكر كيف أن وجود المنزل ذي

الطراز الاستعماري الذي يحتاج إلى سقف جديد قد يكون دفعك لتفضيل منزل آخر من الطراز الاستعماري على منزل عصري، ببساطة لأن المنزل ذا الطراز

الاستعماري الذي يمثل الفخ سيجعلك تضعه في مقارنة مع المنزل ذي الطراز الاستعماري الآخر! وفي إعلان مجلة الإيكونوميست، ألم يدفع خيار النسخة المطبوعة

فقط التي سعرها 125 دولارًا الناس إلى قبول خيار النسخة المطبوعة والإنترنت مقابل 125 دولارًا؟ وبالمثل ألن يدفع وجود الشخص الأقل مثالية (- أ أو - ب) الناس

لاختيار الشخص المثالي (أ أو ب)، ببساطة لأن خيار الفخ كان بمثابة وجه للمقارنة؟



ملاحظة: لقد استخدمت في هذا الشكل وجوهًا معالجة بالحاسوب، وليس وجوهًا لطلاب معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وبالطبع الحروف لا تظهر على
الأوراق الأصلية.

وقد حدث هذا، فكلما أعطيتهم ورقة تحتوي على صورة عادية ونسختها الرديئة، وصورة عادية أخرى، كان المشاركون يقولون إنهم سيفضلون التعرف على

الشخص العادي - الشخص المشابه، لكنه أفضل بشكل واضح للنسخة المشوهة - على الشخص الآخر غير المشوه في الورقة، لم يكن هذا إنجازًا حدث

بأعجوبة،

فقد حدث ذلك في 75% من الوقت.

ولمزيد من الشرح لتأثير الفخ، دعني أخبرك شيئًا عن آلات صنع الخبز. عندما قدمت " ويليامز سونوما " آلة صنع خبز منزلية لأول مرة (بسعر 275 دولارًا)، لم يكن

معظم المستهلكين مهتمين، فما هي آلة صنع الخبز المنزلية، على أية حال؟ هل هي جيدة أم سيئة؟ هل يحتاج المرء حقًّا إلى خبز مصنوع منزليًّا؟ لِمَ لا أشتري آلة

فاخرة لصنع القهوة الموجودة بالقرب منها بدلًا منها؟ وبعد أن سببت لها المبيعات الضعيفة ارتباكًا، تعاقدت الشركة المصنعة لآلة الخبز مع شركة متخصصة في

أبحاث التسويق والتي اقترحت حلًا: تقديم طراز آخر لآلة صنع الخبز، ليس كبيرًا فقط إنما سعره أعلى بنسبة 50% من الآلة الأولية.

وبدأت المبيعات في الارتفاع عندئذ (مع كثرة أرغفة الخبز)، رغم أن آلة صنع الخبز الكبيرة لم تباع، لماذا؟ ببساطة لأن المستهلكين أمامهم الآن طرازان من آلات صنع

الخبز ليختاروا منهما، وبما أن إحداهما أكبر وأغلى بكثير من الأخرى كما هو واضح، فليس على المستهلكين أن يتخذوا قرارهم من دون ربطه بأشياء أخرى، فكان

بإمكانهم أن يقولوا: " حسنًا، لا أعرف كثيرًا عن آلات صنع الخبز، لكنني أعلم ما إذا كانت لديَّ رغبة في شراء واحدة، وإنني أفضل الآلة الصغرى لأنها أقل سعرًا

" ، وهكذا بدأت مبيعات آلات صنع الخبز في الارتفاع 2 .

هذا مقبول بالنسبة لآلات صنع الخبز، لكن لنلق نظرة فاحصة على تأثير الفخ في موقف مختلف تمامًا، ماذا لو كنت تأمل في أن تجذب انتباه أكبر عدد من

الأشخاص في حدث مرتقب؟ نصيحتي لك هي أن تحضر صديقًا تتوفر فيه خصائصك الجسمانية الأساسية نفسها (اللون نفسه، نوع الجسم، سمات الوجه)،

لكنه أقل جاذبية منك (- أنت).

لماذا؟ لأن الأشخاص الذين تريد جذب انتباههم إليك سيواجهون صعوبة في تقييمك في ظل عدم وجود أشخاص مشابهين لك، لكن لو تمت مقارنتك ب (- أنت) فإن

الصديق الفخ سيسهم بشكل كبير في جعلك تبدو أفضل، ليس مقارنة مع الفخ فحسب وإنما بشكل عام، ومقارنة مع جميع من حولك قد يبدو ذلك غير

منطقي، (ولا يمكنني أن أضمن هذا)، لكن هناك احتمالًا جيدًا بأنك ستحظى باهتمام إضافي، بالطبع لا تتوقف عند الشكل فقط، فإن كانت المحادثة الجيدة هي

الرابحة، فاحرص على اختيار صديق للحدث لا يمكنه أن يضاهي إلقاءك السلس وذكاءك الحاد، وستبدو رائعًا مقارنة به.

الآن وقد عرفت هذا السر، احذر: عندما يطلب منك صديق من نوعك نفسه مشابه لك لكنه أكثر وسامة مرافقتك للخروج في إحدى الليالي، فقد تتساءل ما إذا

كنت دعيت لتكون رفيقًا أو مجرد فخ.

تساعدنا النسبية على اتخاذ قرارات في الحياة ، لكنها يمكن أن تجعلنا أيضًا تعساء بكل ما في الكلمة من معنى، لماذا؟ لأن الغيرة والحقد ينبعان من مقارنة نصيبنا

في الحياة بنصيب الآخرين.

وعلى الرغم من كل شيء، فإن هذه المقولة " لا ترغب فيما لدى غيرك " ، قد تكون صعبة للغاية نظرًا لأننا جُبلنا على المقارنة بسبب طبيعتنا البشرية.

وتزيد الحياة العصرية من وضوح نقطة الضعف هذه، فقبل بضع سنوات على سبيل المثال، التقيت أحد كبار المديرين التنفيذيين لواحدة من شركات الاستثمار

الكبرى، وخلال محادثتنا ذكر أن أحد موظفيه جاء إليه مؤخرًا يشتكي من راتبه.

فسأل المدير التنفيذي الشاب: " منذ متى وأنت تعمل في الشركة؟ " .

وكانت إجابته: " ثلاث سنوات بعد أن تخرجت في الجامعة مباشرة " .

" وعندما انضممت إلينا، كم كنت تتوقع أن تجني بعد ثلاث سنوات؟ " .

" كنت آمل أن أجني حوالي مائة ألف " .

فرمقه المدير بنظرة تنم عن الاستغراب، وسأله:

" وأنت الآن تجني حوالي ثلاثمائة ألف، إذن أنى لك أن تشتكي؟ " .

فتلعثم الشاب قائلًا: " حسنًا، الأمر وما فيه أن شابين يعملان في المكتبين المجاورين لي يجنيان ثلاثمائة ألف

وعشرة وهما ليسا
أفضل مني " .
فهز المدير رأسه.
الجانب المثير للمفارقة في هذه القصة أنه في عام 1993،
أجبر واضعو لوائح الأوراق المالية الفيدرالية الشركات لأول مرة على الكشف عن تفاصيل رواتب وعلاوات كبار المديرين التنفيذيين،
وكانت الفكرة هي أنه عندما يكون الراتب علنيًّا فستمتنع مجالس الإدارة عن منح المديرين التنفيذيين رواتب ومزايا باهظة، وكان من المأمول أن يوقف هذا زيادة
المقابل المالي الذي يتقاضاه المديرون التنفيذيون، الذي لم يستطع ضغط اللوائح ولا التشريعات ولا أصحاب الأسهم إيقافه، وحقًّا كان إيقافه مطلوبًا، ففي عام
1976 كان راتب المدير التنفيذي العادي يزيد على راتب العامل العادي ب 36 ضعفًا، وبحلول عام 1993، كان راتب المدير التنفيذي العادي أكبر ب 131 ضعفًا.
لكن خَمَّن ماذا حدث عندما أصبحت الرواتب من المعلومات العامة. نشرت وسائل الإعلام بانتظام مقالات خاصة تصنف كبار الإداريين التنفيذيين وفقًا لرواتبهم،
وبدلًا من إيقاف المزايا الإضافية للمديرين التنفيذيين، جعلت الدعاية كبار الإداريين التنفيذيين في أمريكا

يقارنون رواتبهم برواتب الآخرين، وكرد فعل على ذلك ارتفعت رواتب المديرين التنفيذيين ارتفاعًا هائلًا، وقد دعمت هذا الاتجاه شركات التعويضات الاستشارية التي لقبها المستثمر " وارين بافيت " بقسوة بأنها ترفع الأسعار تدريجيًّا ثم تفوز، التي نصحت عملاءها من كبار الإداريين التنفيذيين بالمطالبة بزيادات باهظة، وماذا كانت النتيجة؟ يحصل المدير التنفيذي العادي حاليًّا على 369 ضعف ما يحصل عليه العامل العادي، حوالي ثلاثة أضعاف الراتب قبل الإعلان عما يتقاضاه المديرون التنفيذيون.

واضعًا هذا في الاعتبار، طرحت بضعة أسئلة على المدير التنفيذي الذي قابلته.

تجرأت قائلًا: " ماذا كان ليحدث لو تم الإعلان عن المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات الخاصة براتبك في أنحاء الشركة؟ " .

فنظر إليَّ المدير التنفيذي وهو قلق: " يمكننا أن نتغلب على الكثير هنا، التداول بناء على معلومات داخلية، الفضائح المالية، وما أشبه ذلك - لكن إن عرف الجميع رواتب الآخرين، فستكون تلك كارثة حقيقية. لن يشعر سوى الأشخاص الأعلى راتبًا أنهم يتقاضون رواتب أقل مما يستحقون - ولن أندهش إن استقالوا وبحثوا عن وظيفة أخرى " .

أليس هذا غريبًا؟ فقد تم التوضيح بشكل متكرر أن العلاقة بين مقدار الراتب والسعادة ليست بالقوة التي يتوقعها المرء (في الحقيقة، إنها ضعيفة نسبيًّا)؛ إذ

تكتشف الدراسات غالبًا أن الدول التي لديها أسعد مواطنين ليست بين الدول التي بها أعلى دخل شخص، ومع ذلك نضغط للحصول على راتب أعلى، ويمكن أن

يكون الحقد المحض هو المسئول عن كثير من ذلك، وكما قال " إتش. إل. مينكن " الصحفي والكاتب الساخر والناقد الاجتماعي والكاتب الهزلي والمفكر الحر في

القرن العشرين: يتوقف رضا الشخص عن راتبه على (هل أنت مستعد لهذا؟) ما إذا كان يجني أكثر من زوج أخت زوجته، لماذا زوج أخت زوجته؟ لأن (ولديَّ

إحساس بأن زوجة " مينكن " كانت تطلعه تمامًا على راتب زوج أختها) هذه مقارنة واضحة ومتاحة بسهولة.

كل هذا البذخ في رواتب كبار الإداريين التنفيذيين كان له تأثير مدمر على المجتمع، وبدلًا من أن يدفعهم إلى الخجل، تشجع كل زيادة جديدة في المقابل المادي كبار

الإداريين التنفيذيين الآخرين على طلب المزيد، فوفقًا لعنوان في صحيفة نيورك تايمز " في عالم الإنترنت، الأغنياء يحقدون الآن على فاحشي الثراء " .

وفي مقال إخباري آخر، شرح أحد الأطباء أنه تخرج في جامعة هارفارد وكان يحلم بالحصول يومًا ما على جائزة نوبل في أبحاث السرطان، كان هذا هدفه وكان هذا

حلمه، لكن بعد بضع سنوات أدرك أن العديد من زملائه يجنون من عملهم كمستشارين في الاستثمار الطبي في شركات " وول ستريت " أكثر مما يجنيه في

الطب، كان في السابق سعيدًا بدخله، لكن عند سماعه عن اليخوت ومنازل الإجازات التي يمتلكها

أصدقاؤه، أحس فجأة بأنه فقير جدًّا، لذا قام بتغيير مساره

المهني نحو " وول ستريت " ، 3 وعندما حضر لقاء الخريجين العشرين كان يجني أكثر مما يجنيه زملاؤه من الطب بعشرة أضعاف، ويمكنك أن تراه تقريبًا واقفًا

في وسط الغرفة في لقاء الخريجين، والمشروب في يديه - دائرة نفوذ كبيرة تجتمع حوله دوائر صغرى - لم يفز بجائزة نوبل، لكنه تخلى عن أحلامه مقابل راتب في "

وول ستريت " مقابل فرصة للتوقف عن الإحساس بالفقر، فهل يمكن أن نتعجب إذن من وجود نقص في أطباء الأسرة الذين يجنون حوالي 160000 دولار سنويًّا؟

هل بوسعنا أن نفعل أي شيء حيال مشكلة النسبية هذه؟

الخبر الجيد هو أننا نستطيع أحيانًا أن نتحكم في الدوائر التي حولنا، وأن نتحرك تجاه دوائر أصغر تزيد سعادتنا النسبية، فإن حضرنا لقاء الخريجين ووجدنا

دائرة كبيرة في وسط الغرفة حول شخص يحمل مشروبا في يديه، فإننا نبتعد عدة خطوات عن وعي منا ونتحدث مع شخص آخر، وإن كنا نفكر في شراء منزل

جديد، فيمكننا أن نكون انتقائيين بشأن المنازل المتاحة التي نذهب إليها، ونتجاهل المنازل التي تفوق قدراتنا المالية، وإن كنا نفكر في شراء سيارة جديدة، فيمكننا أن

نركز على الطرازات التي يمكننا تحمل تكلفتها وهكذا.

ويمكننا أيضًا أن نغير محط اهتمامنا من الضيق إلى الأوسع نطاقًا، دعني أشرح ذلك بمثال من دراسة أجراها اثنان من ألمع الباحثين " إيموس تيفيريسكي " و "

دانييل كانيمان " . افترض أن أمامك مهمتين تؤديهما اليوم، الأولى أن تشتري قلمًا جديدًا، والثانية أن تشتري بذلة عمل، وفي متجر الأدوات المكتبية تجد قلمًا

لطيفًا سعره 25 دولارًا، وتعقد العزم على شرائه، حينما تتذكر أن القلم نفسه عليه خصم وبسعر 18 دولارًا في متجر آخر يبعد 15 دقيقة، فماذا ستفعل؟ هل

تقرر القيام بالرحلة التي تستغرق 15 دقيقة لتوفر 7 دولارات؟ يقول معظم الأشخاص الذين تواجههم هذه المعضلة إنهم سيقومون بالرحلة لتوفير الدولارات

السبعة؟

والآن تقوم بمهمتك الثانية: تتسوق لشراء بذلتك فتجد بذلة رمادية مخططة فاخرة سعرها 455 دولارًا وتقرر شراءها، لكن بعد ذلك يهمس زبون آخر في أذنك

ويقول لك إن البذلة نفسها متوفرة بخصم بسعر 448 دولارًا في متجر آخر، على بعد 15 دقيقة، فهل ستقوم بهذه الرحلة الثانية التي تستغرق 15 دقيقة؟ في هذه

الحالة يقول معظم الناس إنهم لن يفعلوا ذلك.

لكن ماذا يحدث هنا؟ هل تستحق الدقائق الخمسة عشر من وقتك 7 دولارات، أم لا؟ في الحقيقة بالطبع 7 دولارات هي مجرد 7 دولارات مهما كانت الطريقة التي

تعدها بها. السؤال الوحيد الذي ينبغي أن تطرحه على

نفسك في هاتين الحالتين هو هل اجتياز شوارع المدينة، والدقائق الخمسة عشر التي سيستغرقها ذلك،

تستحق الدولارات السبعة الإضافية التي ستوفرها، وسواء كان المبلغ الذي ستوفر منه هذه الدولارات السبعة هو 10 دولارات أو 10000 دولار فهذا لا صلة له بالموضوع.

هذه هي مشكلة النسبية - ننظر إلى قرارتنا بشكل نسبي ونقارنها محليًّا بالبديل المتاح، فنحن نقارن الأفضلية النسبية للقلم الرخيص بالقلم المكلف، وهذه المقارنة

توضح لنا أننا ينبغي أن نقضي الوقت الإضافي لتوفير الدولارات السبعة، وفي الوقت نفسه فإن الأفضلية النسبية للبذلة الرخيصة قليلة جدًّا، لذا ننفق الدولارات السبعة الإضافية.

ولهذا السبب أيضًا يسهل للغاية على الشخص إضافة 200 دولار لفاتورة تقديم طعام تكلفتها 5000 دولار مقابل تناول الحساء كطبق أول، في حين سيحصل

الشخص نفسه على قسائم لتوفير 25 سنتًا في علبة من الحساء المحفوظ سعرها دولار واحد، وبالمثل يسهل علينا إنفاق 3000 دولار لتجليد مقاعد السيارة عندما

نشتري سيارة جديدة سعرها 25000 دولار، لكننا نواجه صعوبة في إنفاق المبلغ نفسه على أريكة جلدية جديدة (رغم أننا نعلم أن الوقت الذي نقضيه في المنزل

أكثر

من الوقت الذي نقضيه في السيارة)، لكننا لو فكرنا في هذا من منظور أوسع نطاقًا فيمكننا أن نقيم بشكل أفضل ما يمكن أن نفعله بال3000 دولار التي نفكر في

إنفاقها على تحسين مقاعد السيارة، أليس من الأفضل أن ننفقها على الكتب أو الملابس أو العطلة؟ والتفكير بسعة أفق بهذا الشكل ليس سهلًا، لأن إصدار أحكام

نسبية هو الطريقة الطبيعية التي نفكر بها، فهل يمكننا أن نحاول فهمها؟ أعرف شخصًا يمكنه ذلك.

وهو " جيمس هونج " المؤسس المشارك لموقع Hotornot.com موقع التصنيف والعلاقات (عملت أنا و " جيمس " وشريكه التجاري " جيم يونج " و " ليونارد لي "

و " جورج لوينشتاين " مؤخرًا على مشروع بحثي يدرس كيف أن " جاذبية " المرء تؤثر على رأيه في جاذبية الآخرين).

بالتأكيد يجني " جيمس " مالًا كثيرًا، بل إنه يرى مزيدًا من المال من حوله، ففي الحقيقة أحد أصدقائه الحميمين هو مؤسس موقع " باي بال " ويمتلك عشرات

الملايين، لكن " هونج " يعرف كيف يصغر دائرة المقارنة في حياته ولا يكبرها، وفي حالته بدأ ببيع سيارة بورش بوكسيستر الخاصة به وشراء تويوتا بريوس بدلًا منها

4 .

وقد صرح لصحيفة نيويورك تايمز قائلًا: " لا أريد أن أعيش

حياة البوكسيستر، لأنك عندما تحصل على بوكسيستر تتمنى أن يكون لديك الطراز 911، وأنت تعرف

ما يتمنى الأشخاص الذين لديهم الطراز 911 الحصول عليه؟ يتمنون لو كان لديهم فيراري " .

هذا درس يمكننا جميعًا أن نتعلم منه: كلما كثر ما لدينا، كثر ما نتمناه، والعلاج الوحيد هو أن نحطم دائرة النسبية.

تأملات في العلاقات والنسبية

في الفصل الأول الذي تحدثت عن الجاذبية، وقدمت بعض النصائح عن العلاقات، واقترحت أنك إن كنت تريد التردد على المناسبات، فلابد أن تفكر في اصطحاب

شخص يبدو مشابهًا لك لكن أقل جاذبية منك بقليل. فبسبب الطبيعة النسبية للتقييمات لن ينظر إليك الآخرون على أنك أوسم من الفخ الذي أخذته معك

فحسب، ولكن أيضًا أكثر وسامة من أشخاص آخرين من الحضور، وبالمنطق نفسه أشرت إلى أن الوجه الآخر لهذه العملة هو أنه لو قام أحدهم بدعوتك لتكون

الوصيف الخاص به (أو الوصيفة)، فتستطيع أن تفهم بسهولة رأي صديقك الحقيقي فيك، وقد اتضح أنني نسيت أن أضمن تحذيرًا مهمًّا تفضلت به ابنة أحد

زملائي في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.

كانت " سوزان " طالبة في جامعة كورنيل, كتبت لي تقول إنها استمتعت بحيلتي وأنها نجحت بشكل رائع معها. فحالمًا وجدت الفخ المثالي، تحسنت حياتها

الاجتماعية، لكن بعد بضعة أسابيع كتبت لي مرة أخرى تخبرني أنها كانت في حفلة وتناولت بعض المشروبات، ولسبب غريب قررت أن تخبر صديقتها عن سبب

دعوتها لها لترافقها في كل مكان، فاستاءت الصديقة وكان لها الحق في ذلك، ولم تنته القصة على نحو جيد.

ما المغزى من هذه القصة؟ لا تخبر صديقك أبدًا عن سبب دعوتك له للمجيء معك، قد يكون لدى صديقك شكوك، لكن أستحلفك بالله لا تبدد كل الشكوك.

تأملات في السفر والنسبية

عندما صدر هذا الكتاب، قمت بجولة لتسويقه استمرت ستة أسابيع متتالية، سافرت من مطار إلى آخر، ومن مدينة إلى أخرى، ومن محطة إذاعية إلى أخرى،

وتحدثت إلى الصحفيين والقراء فيما بدا أنها أيام لن تتوقف، من دون الانخراط في أي نوع من المناقشات الشخصية. كانت كل المحادثات قصيرة " عملية فقط " ،

ومركزة على أبحاثي، ولم يكن هناك متسع من الوقت للاستمتاع بكوب من القهوة أو أي مشروب آخر مع أي من الأشخاص الرائعين الذين التقيتهم.

وعندما قاربت الجولة على النهاية وجدت نفسي في برشلونة؛ حيث التقيت " جون " وهو سائح أمريكي لم يكن يعرف أية كلمة بالإسبانية مثلي تمامًا، أحسسنا

على الفور أننا أصدقاء حميمون، وأتخيل حدوث هذا النوع من معامل الترابط كثيرًا مع المسافرين الذي ينتمون للبلد نفسه الذين تبعدهم مسافات طويلة عن

وطنهم ويجدون أنفسهم يتشاركون ملاحظات حول كيف

أنهم يختلفون عن السكان المحليين الذين حولهم، وانتهت بنا الحال أنا و " جون " ونحن نتناول عشاء

رائعًا ومناقشة شخصية عميقة، وقد أخبرني بأشياء بدا أنه لم يحكها لأحد من قبل، وفعلت الشيء نفسه. كان هناك تقارب غريب بيننا، كما لو كنا أخوين

غائبين عن بعضنا منذ زمن طويل، وبعد أن سهرنا لوقت متأخر ونحن نتحدث كنا بحاجة إلى النوم، لم نكن لنحظى بفرصة أخرى للالتقاء مجددًا قبل أن نفارق

بعضنا في صباح اليوم التالي، لذا تبادلنا عناوين بريدنا الإلكتروني وكان هذا خطأ.

بعد حوالي ستة أشهر التقيت أنا و " جون " مرة أخرى على الغداء في نيويورك، وهذه المرة وجدت صعوبة في فهم سبب شعوري لمعامل الترابط بيني وبينه، وبلا

شك كان لديه الشعور نفسه، تناولنا غداء وديًّا وشيقًا على نحو مثالي، لكنه كان يفتقر إلى عمق المشاعر التي كانت في لقائنا الأول، وبقيت أتساءل عن السبب.

وعند إعادة النظر فيما حدث، أعتقد أن ذلك كان لأنني وقعت ضحية لتأثيرات النسبية، فعندما التقيت أنا و " جون " لأول مرة، كان كل من حولنا إسبانيًّا،

وباعتبارنا غرباء من الناحية الثقافية كنا أفضل بديل لبعضنا البعض في الرفقة، لكن عندما عدنا إلى الوطن لعائلاتنا وأصدقائنا الأمريكيين الأعزاء على قلوبنا، عاد

أساس المقارنة إلى الوضع الطبيعي. بالنظر إلى هذا الموقف، كان من الصعب فهم سبب رغبتنا أنا و " جون " في قضاء أمسية أخرى برفقة بعضنا البعض بدلًا من

الذين نحبهم.

ما نصيحتي؟ عليك أن تفهم أن النسبية موجودة في كل مكان وأننا نرى كل شيء عبر عدساتها، إما أن تكون داعية للتفاؤل أو خلاف ذلك. عندما تلتقي أحدهم في

بلد أو مدينة مختلفة ويبدو أن هناك معامل ترابط بينكما، عليك أن تدرك أن الأمر قد يقتصر على الظروف المحيطة، وهذا الإدراك قد يجنبك الوقوع في المآزق فيما

بعد.

الفصل 2 مغالطة العرض والطلب

لماذا سعر اللؤلؤ - وكل شيء آخر - غير مستقر.

في بداية الحرب العالمية الثانية ، هرب تاجر ألماس إيطالي يدعى " جيمس أسابيل " من أوروبا إلى كوبا ، ووجد هناك معيشة جديدة ، كان الجيش الأمريكي بحاجة

إلى ساعات مضادة للماء واستطاع " أسابيل " من خلال معارفه في سويسرا أن يلبي هذه الطلبات .

وعندما انتهت الحرب ، انتهت اتفاقية " أسابيل " مع الحكومة الأمريكية وبقي معه الآلاف من الساعات السويسرية ، كان اليابانيون بحاجة إلى ساعات بالطبع ،

لكن لم يكن لديهم مال ، ومع ذلك كان لديهم لؤلؤ - عدة آلاف منه - وقبل مرور فترة طويلة علَّم " أسابيل " ابنه كيف يقايض الساعات السويسرية باللؤلؤ

الياباني ، فازدهر العمل التجاري ، وبعد ذلك بقليل أصبح الابن " سلفادور أسابيل " يعرف بلقب " ملك اللؤلؤ " .

كان ملك اللؤلؤ قد أرسى اليخت الخاص به في سانت تروبيز في أحد أيام عام 1973، وعندما صعد شاب فرنسي جريء يدعى " جين كلود بروليه " على متن اليخت

من يخت مجاور، كان " بروليه " قد باع لتوه شركة الشحن الجوي الخاصة به واشترى بالعائدات جزيرة مرجانية استوائية في بولينيزيا الفرنسية، وهي جنة

متصلة بالبحر, لنفسه وزوجته التاهيتية الشابة، وشرح " بروليه " أن مياهها الفيروزية تفيض بالمحارات ذات الأطراف السوداء، بينكتادا مارجاريتيفيرا . ومن

الأطراف السوداء لتلك المحارات كان ينبثق شيء ذو أهمية: وهو اللؤلؤ الأسود.

وفي ذلك الوقت لم يكن هناك سوق للؤلؤ التاهيتي الأسود، وكان الطلب عليه قليلًا، لكن " بروليه " أقنع " أسابيل " بالتعامل التجاري معه وأن يقوما معًا بجني

اللؤلؤ الأسود وبيعه للعالم، في البداية فشلت جهود " أسابيل " التسويقية؛ إذ إن لون اللؤلؤ كان رماديًّا غامقًا، وكان في حجم كرات البنادق القديمة، وعاد إلى "

بولينيزيا " من دون عقد صفقة واحدة، كان بإمكان " أسابيل " التخلي عن اللؤلؤ الأسود تمامًا

أو بيعه بسعر منخفض لمتجر يقدم خصومات، وكان بإمكانه أن يحاول بيعه لمستهلكين بخلطه ببعض اللؤلؤ الأبيض، لكن بدلًا من ذلك انتظر " أسابيل " عامًا

حتى أنتجت العملية بعض العينات الأفضل، وحينها أحضرها إلى صديق قديم وهو " هاري وينستون " تاجر الأحجار الكريمة الأسطوري، وافق " وينستون " على

وضعه في نافذة العرض في متجره في الجادة الخامسة، مرفقًا عليه سعرًا باهظًا، في هذه الأثناء تعاقد على صفحة إعلانية كاملة تنشر في ألمع المجلات، وهناك

كانت تلمع مجموعة من اللآلئ التاهيتية السوداء، وسط صف من الألماس والياقوت والزمرد.

وسرعان ما أصبح اللؤلؤ الذي كان قبل فترة قصيرة عملًا خاصًا بعنقود من المحارات ذات الأطراف السوداء المتدلية على حبل في البحر " البولينيزي " ، يعرض بتباهٍ

في منهاتن ويزين رقاب مغنيات الأوبرا الرئيسيات الأكثر ثراء في المدينة، كان " أسابيل " قد قَبِل بشيء ذي قيمة مشكوك فيها وجعل منه شيئًا فاخرًا بشكل رائع؛

أو كما علق " مارك توابن " ذات مرة عن " توم سواير " ؛ إذ قال: " لقد اكتشف توم قانونًّا عظيمًا للسلوك الإنساني، والذي ينص على أنه لكي

تجعل شخصًا يشتهي شيئًا، فما عليك إلا أن تجعل هذا الشيء صعب المنال " .

كيف نجح ملك اللؤلؤ في ذلك؟ كيف أقنع صفوة المجتمع بأن يتلهفوا شوقًا للؤلؤ التاهيتي الأسود، ودفع مبالغ كبيرة له؟ للإجابة عن هذا السؤال، يتعين عليَّ أن

أشرح شيئًا عن صغار الإوز.

قبل بضعة عقود اكتشف عالم التاريخ الطبيعي " كونراد لورينز " أن فراخ الإوز عند خروجها من البيض ترتبط بأول شيء متحرك تصادفه (وهو بشكل عام أمها)،

وعرف " لورينز " هذا لأنه في إحدى التجارب كان هو أول شيء يرونه، واتبعوه بإخلاص من هذا الوقت فصاعدًا حتى مرحلة المراهقة، ومن خلال ذلك لم يبين "

لورينز " عمليًّا أن فراخ الإوز تتخذ قرارات أولية بناء على

ما هو متاح في بيئتها فحسب، وإنما تلتزم بالقرار ما إن تتخذه، وقد أطلق " لورينز " على هذه الظاهرة

الطبيعية اسم الطبع في الذهن.

فهل المخ البشري إذن مصمم مثل مخ فراخ الإوز؟ هل تنطبع انطباعاتنا وقراراتنا الأولية في أذهاننا؟ وإن كان الأمر كذلك، كيف يسير هذا الانطباع الذهني في حياتنا

حتى النهاية؟ عندما نصادف منتجًا جديدًا على سبيل المثال، هل نقبل أول سعر تقع عليه أعيننا؟ والأهم من ذلك، هل لذلك السعر (الذي نسميه في اللغة

الأكاديمية الارتكاز) تأثير طويل المدى على استعدادنا لتسديد ثمن المنتج من ذلك الوقت فصاعدًا؟

يبدو أن ما في صالح الإوز هو في صالح البشر أيضًا، وهذا يشمل الارتكاز، فمن البداية على سبيل المثال، ثبت " أسابيل " لؤلؤه على أفخر الجواهر في العالم، وتبع

ذلك الأسعار إلى الأبد، وعلى نحو مشابه حالمًا نشتري منتجًا جديدًا بسعر معين، فإننا نرتكز على ذلك السعر، لكن كيف يتم ذلك على وجه الدقة؟ لماذا نقبل

المرتكزات؟

فكر فيما يلي: لو سألتك عن آخر رقمين في رقم ضمانك الاجتماعي (خاصتي هما 79)، ثم سألتك ما إذا كنت ستدفع هذين الرقمين بالدولارات (النسبة لي سيكون

المبلغ 79 دولارًا) مقابل الحصول على مشروب معين، هل سيؤثر الاقتراح المجرد لهذا الرقم على مقدار ما

أنت مستعد لإنفاقه على المشروب؟ يبدو ذلك محالًا، أليس كذلك؟ حسنًا، انتظر حتى ترى ما حدث لمجموعة من طلاب الماجستير في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا قبل بضع سنوات.

قال " درازين بريليك " مدرس في كلية سلوان للإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، بينما كان يرفع زجاجة بإعجاب: " الآن لدينا زجاجة لأحد المشروبات، وهي تعود لعام 1998 " .

في هذا الوقت كان يجلس أمامه 55 طالبًا من صف أبحاث التسويق الذي يُدرسه، وفي هذا اليوم طلبت أنا و " درازين " و " جورج لوينشتاين " (وهو أستاذ في جامعة كارنيجي ميلون) طلبًا غير عادي من هذه المجموعة من محترفي التسويق المستقبليين، طلبنا منهم أن يدونوا آخر رقمين في أرقام ضمانهم الاجتماعي

ويخبرونا ما إذا كانوا سيدفعون هذا المبلغ مقابل عدد من المنتجات بما فيها زجاجة المشروب، ثم طلبنا منهم تقديم عطاء فعلي على هذه السلع في المزاد.

ما الذي كنا نحاول إثباته؟ وجود ما نطلق عليه الترابط المنطقي العشوائي، والفكرة الأساسية للترابط المنطقي العشوائي هي كما يلي: على الرغم من أن الأسعار

المبدئية (مثل سعر لؤلؤ أسايل) عشوائية، فإنه حالمًا تترسخ هذه الأسعار في عقولنا فإنها ستشكل ليس أسعارنا الحالية فحسب وإنما الأسعار المستقبلية أيضًا

(وهذا ما يجعلها مترابطة منطقيًّا)، إذن هل سيكون التفكير في رقم الضمان الشخصي الخاص بأحدهم كافيًا لإنشاء مرتكز؟ وهل سيكون لهذا المرتكز المبدئي تأثير

طويل المدى؟ ذلك ما أردنا أن نكتشفه.

واستطرد " درازين " قائلًا: " بالنسبة لمن لا يعرف الكثير عن المشروبات منكم، فقد حصلت هذه الزجاجة على أعلى التقديرات، وهي بنكهة التوت الأحمر

والشيكولاتة السوداء؛ وهي متوسطة الحجم والكثافة ولونها أحمر متوازن بشكل لطيف ولذيذة المذاق " .

ثم حمل " درازين " زجاجة أخرى، وكانت لمشروب آخر، وتحمل تصنيفًا عاليًا أيضًا، وترنم " درازين " بينما كان الطلاب ينظرون إلى الزجاجة بفضول: " هذه أفخر

أنواع المشروبات منذ عام 1990؛ إذ لم يُصنع منها سوى 0 زجاجة فقط... "

ثم حمل " درازين " أربعة سلع أخرى بالتعاقب: كرة مسار من دون سلك (تراك مان ماربل إف أكس من تصنيع شركة لوجيتيك)؛ لوحة مفاتيح وماوس من دون

سلك (آي تاتش من تصنيع لوجيتيك)؛ كتاب تصميم (بعنوان The Perfect Package: How to Add Value through Graphic Design)؛ وصندوق من

الشيكولاتة البلجيكية وزنه رطل واحد من تصنيع شركة نيوهاوس.

وقام " درازين " بتوزيع نماذج تتضمن جميع السلع، وأصدر

لهم تعليمات قائلًا: " الآن أريد منكم أن تكتبوا آخر رقمين في

رقم الضمان الاجتماعي الخاص بكم أعلى الصفحة، ثم اكتبوهما

مرة أخرى بجانب كل واحدة من هذه السلع على شكل سعر، بمعنى

آخر لو كان آخر رقمين هما ثلاثة وعشرين، فاكتبوا ثلاثة وعشرين دولارًا " .

وأضاف: " وعندما تنتهون من ذلك، أريد منكم أن توضحوا في ورقكم - بإجابة بسيطة نعم أو لا - ما إذا كنتم ستدفعون ذلك المبلغ مقابل كل واحد من هذه

المنتجات " .

وعندما انتهى الطلاب من الإجابة بنعم أو لا على كل سلعة،

طلب منهم " درازين " تدوين أقصى مبلغ سيكون لديهم استعداد

لدفعه مقابل كل واحد من هذه المنتجات (عطاءاتهم)، وحالما

انتهوا من تدوين عطاءاتهم، سَلَّم الطلاب الأوراق لي وقمت

بإدخال الإجابات في الحاسوب المحمول الخاص بي وأعلنت الفائزين، وتقدم الطلاب الذين قدموا أعلى عطاء على كل واحد من

المنتجات أمام الصف واحدًا تلو الآخر، ودفعوا سعر المنتج، وأخذوه معهم.

استمتع الطلاب بهذا التمرين الدراسي، لكن عندما سألتهم إن كانوا قد أحسوا أن تدوين آخر رقمين من أرقام ضمانهم الاجتماعي أثَّر على عطاءاتهم النهائية، رفضوا اقتراحي بسرعة، قائلين إن هذا مستحيل.

وعندما عدت إلى مكتبي قمت بتحليل البيانات. هل كانت أرقام الضمان الاجتماعي تصلح كمرتكزات؟ كانت تصلح بشكل رائع، فقد قدَّم الطلاب الذين تنتهي أرقام ضمانهم الاجتماعي (من 80 إلى 99) عطاءات أعلى، بينما قدَّم الطلاب الذين لديهم أرقام نهائية أقل (من 1 إلى 20) عطاءات أقل، فقد قدَّم أعلى 20% على سبيل المثال، عطاء يبلغ متوسطه 56 دولارًا مقابل لوحة المفاتيح التي من دون سلك، وقدَّم أقل 20% عطاء يبلغ متوسطه 16 دولارًا، وفي النهاية يمكننا أن نلاحظ أن الطلاب الذين تنتهي أرقام ضمانهم الاجتماعي في نسبة ال 20% الأعلى قدموا عطاءات أعلى بنسبة تتراوح من 216 إلى 346 من الطلاب الذي تنتهي أرقام ضمانهم الاجتماعي في نسبة ال 20% الأقل (انظر الجدول في الصفحة التالية).

والآن إن كان آخر رقمين في رقم ضمانك الاجتماعي عاليين فإني أعلم ما تفكر فيه: " لقد كنت أدفع الكثير مقابل كل شيء في حياتي بأكملها! " لكن هذه ليست هي الحقيقة، فقد كانت أرقام الضمان الاجتماعي هي

المرتكز في هذه التجربة فقط لأننا طلبناها، وكان بإمكاننا أن نسأل عن درجة الحرارة الحالية أو سعر التجزئة

المقترح من قِبل المصنع، في الحقيقة أي سؤال سينشئ المرتكز، هل يبدو ذلك منطقياً؟ بالطبع لا، لكن هذه هي الطريقة التي نشبه بها فراخ الإوز رغم كل شيء.

كان متوسط الأسعار التي تدفع مقابلًا للمنتجات المختلفة بالنسبة لكل مجموعة من المجموعات الخمس للأرقام النهائية في الضمان الاجتماعي، ومعامل الترابطات التي بين هذه الأرقام وبين العطاءات المقدمة في المزاد.

المنتجات	نطاق آخر رقمين في رقم الضمان الاجتماعي 00-19	20-39	40-59	60-79	80-99	معاملات الترابط*
كرة مسار من دون سلك	$ 8.64	$ 11.82	13.45$	21.18$	26.18$	0.42
لوحة مفاتيح من دون سلك	16.09S	26.82$	29.27$	34.55$	55.64$	0.52
كتاب تصميم	12.82S	16.18$	15.82$	19.27$	S 30.00	0.32
شيكولاته نيو هاوس	9.55S	10.64$	12.45$	13.27$	20.64$	0.42
المشروب الأول	8.64S	14.45$	12.55$	15.45$	27.91$	0.33
المشروب الثاني	11.73S	22.45$	18.09$	24.55$	37.55$	0.33

* معامل الترابط هو مقياس إحصائي لمدى معامل الترابط لحركة متغيرين، ونطاق معامل الترابط الممكن هو بين -1 و+1؛ حيث معامل الترابط للصفر يعني أن التغير في قيمة أحد المتغيرات ليس له تأثير على التغير في قيمة المتغير الآخر.

وتتضمن البيانات جانبًا مثيرًا للاهتمام، فعلى الرغم من أن الاستعداد لدفع مقابل هذه السلع كان عشوائيًّا، كان هناك أيضًا جانب منطقي مترابط فيه، وعندما

درسنا العطاءات الخاصة بزوجين من السلع المترابطة (زجاجتي المشروبات واثنين من المكونات الحاسوبية)، بدت أسعارها النسبية منطقية بشكل غير معقول،

وكان الجميع مستعدين لدفع سعر أعلى للوحة المفاتيح من كرة المسار، وأيضًا دفع سعر أعلى للمشروب الثاني أكثر من الأول، والمغزى من هذا هو أنه حالما كان

المشاركون مستعدين لدفع سعر معين مقابل منتج واحد، كان الحكم على استعدادهم بدفع مقابل للسلع الأخرى في فئة المنتجات نفسها له علاقة بذلك السعر الأول (المرتكز).

إذن هذا ما نسميه الترابط المنطقي العشوائي، فالأسعار المبدئية " عشوائية " إلى حد كبير ويمكن أن تؤثر الإجابات على الأسئلة العشوائية عليها، لكن ما إن تترسخ

تلك الأسعار في أذهاننا، فإنها لا تشكل ما نحن مستعدون لدفعه مقابلًا لسلعة فقط، وإنما أيضًا مقدار ما نحن مستعدون لدفعه مقابلًا للمنتجات ذات الصلة (وهذا يجعلها مترابطة منطقيًّا).

والآن أريد أن أضيف توضيحًا مهمًّا للقصة التي رويتها للتو، الأسعار تغمرنا في الحياة، نرى سعر التجزئة المقترح من قِبل المصنع للسيارات وآلات جز العشب

وآلات صنع القهوة، ونسمع كلام وكيل العقارات المعسول عن أسعار المساكن المحلية، لكن بطاقات الأسعار ليست في حد ذاتها مرتكزًا بالضرورة، وإنما تصبح

مرتكزات عندما نفكر مليًّا في شراء منتج أو خدمة بذلك السعر المحدد، وحينها تنغرس الصورة الذهنية، ومن

هذا الوقت فصاعدًا نكون على استعداد لتقبل نطاق
من الأسعار، لكن كما هي الحال مع الحبل المطاط، نعود دائمًا إلى المرتكز الأصلي، ويؤثر أول مرتكز ليس على قرار الشراء الفوري فحسب، وإنما على العديد من القرارات التي تعقبه.

قد نشاهد تليفزيون بشاشة إل سي دي عالية الوضوح سعتها
57 بوصة معروضًا للبيع بسعر 3000 دولار، على سبيل المثال. بطاقة السعر ليست هي المرتكز، لكن لو قررنا شراءه (أو التفكير بجدية في شرائه) بذلك السعر،
حينها يصبح القرار هو مرتكزنا من الآن فصاعدًا فيما يتعلق بأجهزة التليفزيون التي تحتوي على شاشات إل سي دي ذلك هو مرتكزنا، ومن ذلك الوقت فصاعدًا - سواء كنا
نتسوق لشراء جهاز آخر أو نجري محادثة فقط في حفلة شواء في فناء المنزل - يتم الحكم على كل التليفزيونات عالية الوضوح الأخرى وفقًا لذلك السعر.

يؤثر الارتكاز على كل أنواع صفقات الشراء، فقد اكتشف " يوري سيمونسون " (أستاذ في جامعة بنسلفانيا) و " جورج ليونشتاين " على سبيل المثال، أن الأشخاص
الذين ينتقلون إلى مدينة جديدة يظلون ثابتين بشكل عام على الأسعار التي دفعوها للمنزل في مدينتهم السابقة، واكتشفا في دراستهما أن الأشخاص الذين
ينتقلون من أسواق غير مكلفة (لنفترض لوبوك تكساس) إلى مدن أسعارها معتدلة (لنفترض

بيتسبيرج) لا يزيدون إنفاقهم ليلائم السوق الجديدة، وإنما ينفق

هؤلاء الأشخاص مبلغًا مماثلًا لما كانوا ينفقونه في سوقهم السابقة، حتى إن كان هذا يعني أن يضغطوا أنفسهم وعائلاتهم في منازل أصغر أو أقل راحة، وبالمثل

يستثمر المنتقلون من مدن أكثر تكلفة الأموال نفسها في الوضع الخاص بمنزلهم الجديد كما فعلوا في السابق، بمعنى آخر لا يقلل الأشخاص الذين ينتقلون من

لوس أنجلوس إلى بيتسبيرج حجم إنفاقهم كثيرًا بشكل عام عند قدومهم إلى بنسلفانيا، فهم ينفقون مبلغًا مماثلًا لِمَا كانوا ينفقونه في لوس أنجلوس.

ويبدو أننا نعتاد على خصائص أسواق الإسكان التي ننتمي إليها ولا نتغير جذريًّا، وفي الحقيقة فإن الطريقة الوحيدة للخروج من هذه الورطة هي أن نؤجر منزلًا في

المكان الجديد لمدة عام أو نحو ذلك، وبتلك الطريقة نتأقلم على البيئة الجديدة، وبعد فترة نكون قادرين على عقد صفقة شراء تتماشى مع السوق المحلية.

إذن نحن نثبت أنفسنا على الأسعار المبدئية، لكن هل نقفز من سعر مثبت إلى آخر (أي نتقلب إن صح التعبير)، ونغير استعدادنا للدفع باستمرار؟ أم هل يصبح

أول مرتكز نصادفه هو مرتكزنا لفترة طويلة وفي العديد من القرارات؟ للإجابة عن هذا السؤال قررنا إجراء تجربة أخرى حاولنا فيها إغراء المشاركين بالانتقال من

المرتكزات القديمة إلى مرتكزات جديدة.

ومن أجل هذه التجربة قمنا بتسجيل بعض الطلاب الجامعيين، وبعض طلاب الدراسات العليا، وبعض المصرفيين المستثمرين الذين جاءوا إلى الحرم الجامعي

لتوظيف موظفين جدد لشركاتهم، وعندما بدأت التجربة عرضنا على المشاركين ثلاثة أصوات مختلفة، وبعد كل صوت سألناهم إن كانوا على استعداد للحصول

على مبلغ مالي معين (والذي كان يمثل مرتكز السعر) مقابل سماع هذه الأصوات مرة أخرى، وكان أحد الأصوات صوت قوته 3000 هرتز لمدة 30 ثانية، شيء أشبه

إلى حد ما بشخص يصرخ بأعلى صوته، وكان الآخر عبارة عن ضجة واسعة النطاق (تسمى أيضًا الضجة البيضاء) مدتها ثلاثون ثانية، وهي مماثلة للضجة التي

تصدر عن التليفزيون عندما لا يكون هناك استقبال، وكان الثالث ذبذبة بين الأصوات الحادة والأصوات المنخفضة لمدة 30 ثانية. (لست على يقين ما إذا كان

المصرفيون قد فهموا تمامًا ما كانوا على وشك تجربته، لكن ربما كانت حتى أصواتنا المزعجة أقل إزعاجًا من التحدث عن الأعمال المصرفية الاستثمارية).

استخدمنا أصواتًا لأنه لا توجد سوق حالية للأصوات المزعجة (لذا لم يستطع المشاركون استخدام سعر السوق كطريقة للتفكير في قيمة هذه الأصوات)، كما

استخدمنا أصواتًا مزعجة على وجه التحديد لأنه لا يوجد

من يحب مثل هذه الأصوات (لو كنا استخدمنا موسيقى كلاسيكية، لأحبها أحدهم أفضل من الآخرين)،

أما بالنسبة للأصوات نفسها، فقد اخترتها لأنها كانت مزعجة بالقدر نفسه حسب اعتقادي.

وضعنا المشاركين أمام شاشات الحاسب في المعمل، وجعلناهم يضعون سماعات الرأس على آذانهم.

وعندما بدأ الهدوء يسود الغرفة، رأت المجموعة الأولى هذه الرسالة تظهر أمامهم: " في بضع دقائق سنعزف نغمة جديدة مزعجة لتسمعها عبر سماعة الرأس

الخاص بك، نحن نهتم بمدى كونها مزعجة لك، وبمجرد سماعك للنغمة سنسألك ما إذا كنت نظريًّا مستعدًّا لتكرار التجربة نفسها مقابل مبلغ 10 سنتات " ،

وتلقت المجموعة الثانية الرسالة نفسها، مع اختلاف العرض ليصبح 90 سنتًا بدلًا من

10 سنتات.

هل ستحدث الأسعار المثبتة فارقًا؟ لاكتشاف ذلك قمنا بتشغيل الصوت في هذه الحالة الصرخة المثيرة للانفعال التي تبلغ قوتها 3000 هرتز ومدتها 30 ثانية،

فتجهم بعض المشاركين وآخرين جفلوا.

وعندما انتهى صوت الصراخ، طرح على كل مشارك سؤال ارتكاز، وتمت صياغته على أنه اختيار نظري: هل سيكون المشارك مستعدًّا نظريًّا لتكرار التجربة مقابل

مبلغ نقدي (والذي كان 10 سنتات للمجموعة الأولى، 90 سنتًا للمجموعة الثانية)؟ بعد الإجابة عن سؤال الارتكاز هذا، طُلب من المشاركين أن يوضحوا على شاشة

الحاسوب أقل سعر سيطلبونه للاستماع إلى الصوت مرة أخرى، كان هذا القرار حقيقيًّا بالمناسبة لأنه كان سيحدد ما إذا كانوا سيسمعون الصوت مرة أخرى، ويحصلون على مبلغ مالي مقابل ذلك أم لا.

وبعد إدخال المشاركين للأسعار بفترة قصيرة، علموا بالنتيجة، فالمشاركون الذي كانت أسعارهم منخفضة بما يكفي فازوا بالصوت، وسنحت لهم الفرصة المزعجة للاستماع إليه مجددًا، وحصلوا على أجر مقابل ذلك، أما المشاركون الذين كانت أسعارهم عالية للغاية فلم يستمعوا إلى الصوت ولم يحصلوا على أجر في هذا الجزء من التجربة.

ماذا كان المغزى من كل هذا؟ أردنا اكتشاف ما إذا كانت الأسعار الأولى التي اقترحناها (10 سنتات و90 سنتًا) تمثل مرتكزًا وكانت بالفعل كذلك، فالذين واجهوا القرار النظري في البداية والمتعلق بالاستماع إلى الصوت مقابل عشر سنتات كانوا بحاجة إلى مال أقل ليكون لديهم استعداد للاستماع إلى هذا الصوت مرة أخرى

(33 سنتًا في المتوسط) مقارنة بالذين واجهوا القرار النظري في البداية المتعلق بالاستماع إلى الصوت مقابل 90 سنتًا، وقد طلبت هذه المجموعة الثانية أكثر من

ضعف المقابل المادي (73 سنتا في المتوسط) مقابل التجربة المزعجة نفسها، هل تلاحظ الفارق الذي أحدثه السعر المقترح؟

لكن هذه كانت بداية الاستكشاف فقط، فقد أردنا أيضًا أن نعرف مدى تأثير المرتكز على القرارات المستقبلية، لنفترض أننا منحنا المشاركين فرصة لترك هذا المرتكز

وتجربة آخر! هل كانوا ليفعلون ذلك؟ وللتعبير عن الأمر وفقًا لحالة فراخ الإوز، هل كانت لتسبح عبر البركة بعد انطباعها الذهني الأصلي، ثم في منتصف الطريق

تعلن ولاءها لإوزة جديدة كأم لها؟ فيما يتعلق بفراخ الإوز،

أعتقد أنك تعرف أنها ستبقى مع الأم الأصلية، لكن ماذا عن

البشر؟ ستمكننا المرحلتان التاليتان من التجربة من الإجابة عن هذه الأسئلة.

في المرحلة الثانية من التجربة، أخذنا مشاركين من مجموعتي السنتات العشرة والتسعين سنتًا
السابقتين وعرضناهما لضجة خفيفة لها صوت الصفير مدتها 30

ثانية، وسألناهم في النهاية: " من

الناحية النظرية، هل ستستمعون لهذا الصوت مرة أخرى مقابل

50 سنتًا؟ " ، فضغط المشاركون على زر على حاسوبهم يوضح الإجابة بنعم أو لا.

وسألنا: " حسنًا، كم ستحتاج من المال مقابلًا لهذا؟ ", فكتب المشاركون أقل سعر لديهم، وقام الحاسوب بدوره، واعتمادًا على عطاءاتهم استمع بعض المشاركين

إلى الصوت مرة أخرى وحصلوا على أجر وبعضهم لم يفعل ذلك، وعندما قارنا بين الأسعار وجدنا أن مجموعة السنتات العشرة قدمت عطاءات أقل بكثير من

مجموعة التسعين سنتًا، وهذا يعني أنه على الرغم من أن كلتا المجموعتين تعرضت بشكل مساو لمبلغ الخمسين سنتًا المقترح، باعتباره إجابتهما الارتكازية المحورية

على سؤال (من الناحية النظرية، هل ستستمعون لهذا الصوت مرة أخرى؟ ")، إلا أن المرتكز الأول في فئة الأصوات المزعجة هذه (الذي كان 10 سنتات للبعض

و90 سنتًا للآخرين) هو الذي كان سائدًا مسبقًا.

لماذا؟ ربما قال المشاركون في مجموعة السنتات العشرة شيئًا يشبه التالي لأنفسهم: " حسنًا، لقد استمعت مسبقًا إلى ذلك الصوت المزعج مقابل مبلغ قليل، وهذا

الصوت لا يختلف كثيرًا عنه، إذن لو قلت مبلغًا قليلًا مقابل الصوت السابق، فأعتقد أن بإمكاني أن أتحمل هذا الصوت بالسعر نفسه تقريبًا " ، واستخدم الذين

في مجموعة التسعين سنتًا المنطق نفسه، لكن لأن نقطة البداية الخاصة بهم كانت مختلفة، كذلك كانت نقطة النهاية الخاصة بهم، وقد قال هؤلاء الأشخاص

لأنفسهم: " حسنًا، لقد استمعت مسبقًا إلى ذلك الصوت المزعج مقابل مبلغ كبير، وهذا الصوت لا يختلف كثيرًا عنه، إذن لو قلت مبلغًا كبيرًا مقابل الصوت

السابق، فأعتقد أن بإمكاني أن أتحمل هذا الصوت

بالسعر نفسه تقريبًا " ، حقًّا استمر تأثير المرتكز الأول مما يدل على أن المرتكزات لها تأثير دائم على الأسعار الحالية وكذلك الأسعار المستقبلية.

وكانت هناك خطوة أخرى في هذه التجربة، وقد طلبنا في هذه المرة من المشاركين الاستماع إلى الصوت المتذبذب الذي كان يرتفع وينخفض في طبقته لمدة 30 ثانية،

وسألنا مجموعة السنتات العشرة: " من الناحية النظرية، هل ستستمعون إلى هذا الصوت مرة أخرى مقابل 10 سنتات؟ " وبعد أن غيرنا مرتكزاتنا، سنرى أيهما

مَارَس التأثير الأكبر، المرتكز المحلي أم المرتكز الأول.

ومرة أخرى، كتب المشاركون نعم أو لا، ثم طلبنا منهم عطاءات حقيقية: " كم سيتطلب منك الاستماع إلى هذا مرة أخرى؟ " وفي هذه المرحلة كانوا قد مروا بثلاثة

مرتكزات: المرتكز الأول الذي صادفوه في التجربة (إما 10 سنتات أو 90 سنتًا) والمرتكز الثاني (50 سنتًا) وآخر مرتكز (إما 90 سنتًا أو 10 سنتات)، أي واحد من هذه

سيكون له التأثير الأكبر على السعر الذي طلبوه مقابل الاستماع إلى الصوت؟

مرة أخرى كان لسان حال مشاركينا يقول لهم: " إن استمعت إلى الصوت لأول مقابل س من السنتات، واستمعت إلى الصوت الثاني مقابل س من السنتات

أيضًا، إذن يمكنني بالتأكيد أن أستمع إلى هذا مقابل س من السنتات أيضًا! " وذلك ما فعلوه، فأولئك الذين

صادفوا في البداية مرتكز السنتات العشرة قبلوا
الأسعار المنخفضة، حتى بعد اقتراح التسعين سنتًا كمرتكز. ومن الناحية الأخرى أولئك الذين صادفوا في البداية مرتكز التسعين سنتًا واصلوا المطالبة بأسعار أعلى
بكثير، بغض النظر عن المرتكزات التي جاءت بعد ذلك.
ما الذي بيناه؟ أن قرارتنا الأولى يتردد صداها عبر سلسلة طويلة من القرارات، وانطباعاتنا الأولى مهمة سواء كانت تتضمن تذكر أن تكلفة أول مشغل أقراص رقمية
اشتريناه أعلى من تكلفة أجهزة التشغيل الحالية (وإدراك أن الأسعار الحالية سرقة عند المقارنة) أو تذكر أن سعر الغاز كان ذات مرة دولارا للوحدة منه، مما
يجعل كل رحلة لمحطة الغاز تجربة مؤلمة، في كل هذه الحالات تبقى معنا المرتكزات التي صادفناها على طول طريقنا وتأثرنا بها لفترة طويلة بعد القرار المبدئي
نفسه.
الآن ونحن نعرف أننا نتصرف كفراخ الإوز، من المهم أن نفهم العملية التي تترجم قراراتنا الأولى من خلالها إلى عادات طويلة الأمد، ولتوضيح هذه العملية، انظر
إلى هذا المثال. تمر من أمام مطعم، وترى شخصين واقفين في صف منتظرين أن يدخلا، فتفكر بينك وبين نفسك: " لابد أن هذا مطعم جيد؛ إذ يصطف الناس من
أجل دخوله " ، ولذا تقف مع هذين الشخصين، فيمر شخص آخر ويرى ثلاثة أشخاص واقفين في صف

ويفكر في نفسه: " لابد أن هذا مطعم رائع " ، وينضم إلى

الصف ثم ينضم آخرون، ونحن نطلق على هذا السلوك عقلية القطيع، وهو يحدث عندما نفترض أن شيئًا ما جيد

(أو سيئ) على أساس سلوك الآخرين السابق، وتحذو أفعالنا حذوه.

لكن هناك أيضًا نوعًا آخر من عقلية القطيع، نطلق عليه التجمع الذاتي، وهذا يحدث عندما نعتقد أن شيئًا ما جيد (أو سيئ) بناء على سلوكنا السابق، من

الناحية الجوهرية حالما نصبح أول شخص يقف في الصف في المطعم، فإننا نبدأ نصطف خلف أنفسنا في تجارب متتابعة، هل هذا منطقي؟ دعني أشرح ذلك.

تذكر أول دخولك لمقهى " ستاربكس " ، ربما كان ذلك قبل سنوات عدة. (أعتقد أن الجميع مروا بهذه التجربة تقريبًا، لأن مقاهي ستاربكس موجودة في كل ركن

في أمريكا). تشعر بالنعاس وبحاجة ماسة إلى مشروب طاقة منشط بينما تشرف في الخروج لأداء إحدى المهام في ظهيرة أحد الأيام، فتنظر إلى ستاربكس عبر

النافذة وتدخل. أسعار القهوة صادمة، وقد كنت تتناول المشروبات في دانكين دونتس لسنوات وكنت سعيدًا، لكن بما أنك دخلت ويحدوك الفضول الآن بشأن

مذاق القهوة التي تُقدم بهذا السعر، فإنك تفاجئ نفسك، تشتري كوب قهوة صغيرًا، وتستمتع بمذاقها وتأثيرها عليك وتغادر.

وفي الأسبوع التالي، تمر من أمام " ستاربكس " مرة أخرى، فهل يجدر بك الدخول؟ لابد أن تضع عملية اتخاذ القرار المثالية في الاعتبار جودة القهوة (ستاربكس

مقابل دانكين دونتس)؛ الأسعار في المكانين، وبالطبع تكلفة أو قيمة السير لبضعة مربعات سكنية أخرى للوصول إلى " دانكين دونتس " ، هذه عملية حسابية

معقدة، لذا تلجأ بدلًا من ذلك للطريقة البسيطة: " ذهبت إلى " ستاربكس " من قبل، واستمعت بالقهوة، إذن لابد أن هذا قرار جيد بالنسبة لي " ، وهكذا تدخل

وتحصل على كوب آخر من القهوة.

وبقيامك بذلك أصبحت لتوك الشخص الثاني في الصف تقف خلف نفسك، وبعد بضعة أيام تمر مجددًا من أمام ستاربكس وهذه المرة تتذكر بقوة قراراتك السابقة

وتتصرف بناء عليها مجددًا، وهكذا أصبحت الشخص الثالث في الصف، تقف خلف نفسك، وبمرور الأسابيع تدخل مرارًا وتكرارًا وفي كل مرة، تشعر بإحساس

قوي بأنك تتصرف بناء على تفضيلاتك، وقد أصبح شراء القهوة من ستاربكس عادة بالنسبة لك.

لكن القصة لا تنتهي هناك، الآن وقد تعودت على دفع المزيد مقابل القهوة، وتحولت إلى منحنى جديد مرتفع من الاستهلاك، تصبح التغييرات الأخرى أبسط

أيضًا، وربما تنتقل الآن من الكوب الصغير الذي سعره 2.20 دولار إلى الكوب المتوسط مقابل 3.50 دولار أو إلى مشروب فينتي وسعره 4.15 دولار، وعلى الرغم من

أنك لا تعرف كيف دخلت إلى فئة الأسعار هذه في المقام الأول، فإن الانتقال إلى كوب قهوة أكبر بسعر أكبر نسبيًّا يبدو منطقيًّا إلى حد ما، إذن إنها خطوة جانبية

نحو عروض لمشروبات أخرى في " ستاربكس " : كافيه أمريكانو، كافيه ميستو، ماتشياتو، وفرابتشينو، على سبيل المثال.

ولو توقفت للتفكير في هذا، فلن يتضح لك ما إذا كان يجدر بك إنفاق كل هذا المال على القهوة في ستاربكس بدلًا من الحصول على قهوة أرخص في دانكين دونتس

أو حتى قهوة مجانية في المكتب، لكنك لا تفكر في هذه المقايضات بعد الآن، فقد انتظمت في القطيع - الاصطفاف خلف تجربتك المبدئية في ستاربكس - وأنت الآن

جزء من القطيع.

لكن هناك شيئًا غريبًا في هذه القصة. إن كان الارتكاز يقوم على قراراتنا المبدئية، فكيف تمكنت ستاربكس من أن تصبح قرارًا مبدئيًّا في المقام الأول؟ بمعنى آخر، إن

كنا ثابتين مسبقًا على الأسعار التي في دانكين دونتس، فكيف حولنا مرتكزنا إلى ستاربكس؟ هذا هو الشيء المثير للاهتمام في الأمر.

عندما أنشأ " هوارد شولتز " ستاربكس، كان رجل أعمال يتبع حدسه مثله مثل " سلفادور أسابيل " ، وعمل بجد لفصل ستاربكس عن

المقاهي الأخرى، ليس من خلال السعر وإنما من خلال الأجواء

المحيطة، ووفقًا لذلك قام بتصميم ستاربكس منذ

البداية ليبدو مقهى قاريًّا.

كانت المحال الأولى تفوح منها رائحة البن المحمص (وبن محمص ذو جودة أفضل من الموجود في دانكين دونتس). وكانت تقوم ببيع عصارات قهوة فرنسية فاخرة،

وكانت تعرض وجبات خفيفة جذابة، كعكات هلالية باللوز، كعكات رقيقة مسطحة، معجنات بالكاسترد وتوت العليق، وغيرها. وبينما كانت دانكين دونتس

تبيع قهوة صغيرة ومتوسطة وكبيرة، كانت ستاربكس تعرض شورت وتول وجراندي وفينتي، وكذلك مشروبات تحمل أسماء أصيلة مثل كافيه أمريكانو، كافيه

ميستو، ماتشيتو، وفرابتشينو. بمعنى آخر كانت ستاربكس تفعل كل ما في وسعها لجعل التجربة تبدو مختلفة، مختلفة للغاية لدرجة أننا لا نستخدم الأسعار

في دانكين دونتس على أنها مرتكز، وإنما سنتقبل المرتكز الجديد الذي كانت ستاربكس تعده لنا، وتلك هي الطريقة التي نجحت بها ستاربكس إلى حد بعيد.

كنت وجورج ودرازين متحمسين للغاية للتجارب على العشوائية المترابطة منطقيًّا لدرجة أننا قررنا التقدم بالفكرة خطوة أخرى، وكان هذه المرة أمامنا منعطف

جديد نستكشفه.

هل تتذكر المغامرة الشهيرة من The Adventures of Tom Sawyer ، تلك التي حول فيها " توم " طلاء سياج العمة " بولي " إلى تمرين للتحايل على أصدقائه؟

كما أنني متأكد أنك تتذكر أن " توم " استخدم الدهان

باستمتاع، وتظاهر بأنه يستمتع بالعمل، قال " توم " لأصدقائه: " هل تسمون هذا عملًا؟ " هل يحصل الصبي على فرصة لطلاء سياج كل يوم؟ " ومتسلحين بهذه المعلومات الجديدة، اكتشف أصدقاؤه متعة طلاء السياج، وقبل مرور وقت طويل، لم يكن أصدقاؤه يدفعون له مقابل الامتياز فحسب، لكنهم كانوا يستمدون متعة حقيقية من المهمة - نتيجة تنطوي على ربح لكلا الطرفين إن كان هناك أي ربح.

من وجهة نظرنا حول " توم " تجربة سلبية إلى تجربة إيجابية، فقد حَوَّل موقفًا كان المقابل المادي مطلوبًا فيه إلى موقف سيدفع فيه الناس (أصدقاء توم) مالًا للحصول على المتعة، هل يمكننا فعل المثل؟ اعتقدنا أننا سنحاول.

ذات يوم وما أثار دهشة طلابي، افتتحت محاضرة اليوم عن علم النفس الإداري بمقتطف شعري، بضعة أبيات من قصيدة " أيًّا كان من يمسكني الآن بيديه " من كتاب Leaves of Grass ل " والت ويتمان " :

أيًّا كان من يمسكني الآن بيديه،

كل شيء سيكون بلا فائدة من دون شيء واحد،

إنني أحذرك قبل أن تحاول الاقتراب مني أكثر،

فأنا لست ما تظنني، لكنني مختلف تمامًا.

من سيصبح تابعي؟

من سيطلب ودي؟

الطريق مريب والنتيجة غير مؤكدة وربما مدمرة،

عليك أن تتخلى عن كل شيء آخر، فأنا وحدي

مَن سيكون معيارك الوحيد والفريد،

وحينها ستكون عزلتك طويلة ومتعبة،

لابد أن تتخلى عن نظرية حياتك السابقة بأكملها وكل

ما له علاقة بحياة من حولك،

وبالتالي حررني الآن قبل أن توقع نفسك

في مزيد من المتاعب، أبعد يديك عن عاتقي،

دعني وارحل في طريقك.

بعد أن أغلقت الكتاب، قلت للطلاب إنني سأعقد ثلاث جلسات قراءة لكتاب Leaves of Grass ل " والت ويتمان " مساء يوم الجمعة: إحداهما قصيرة وأخرى

متوسطة وثالثة طويلة، وبسبب ضيق المكان قُلت لهم إنني قررت أن أعقد مزادًا لتحديد مَنْ يمكنه الحضور، ووزعت عليهم أوراقًا لكي يمكنهم تقديم عطاء

للحصول على مكان لهم، لكن قبل أن يفعلوا ذلك، طرحت عليهم سؤالًا.

طلبت من نصف الطلاب أن يكتبوا ما إذا كان لديهم من الناحية النظرية استعداد لدفع 10 دولارات لي مقابل عشر دقائق من تلاوة الشعر، وطلبت من النصف

الآخر أن يدونوا ما إذا كان لديهم استعداد (من الناحية النظرية) للاستماع إليَّ وأنا أتلو الشعر لمدة عشر دقائق إذا دفعت لهم 10 دولارات.

كان هذا بالطبع بمثابة المرتكز. وعندئذ طلبت من الطلاب تقديم عطاء للحصول على مكان في جلسة قراءة الشعر الخاصة بي، هل تعتقد أن المرتكز المبدئي أثَّر على
العطاءات اللاحقة؟

قبل أن أخبرك فكر في أمرين: أولهما، مهارة قراءة الشعر لديَّ ليست من المرتبة الأولى، لذا أطلب من أحدهم أن يدفع لي مقابل 10 دقائق من تلاوة الشعر يمكن
أن يعتبر نوعًا من المبالغة، ثانيًا، على الرغم من أنني سألت نصف الطلاب إن كانوا سيدفعون لي مقابل امتياز حضور التلاوة، فإنهم لم يكونوا مضطرين لتقديم
عطاء بهذا الشكل، وكان بإمكانهم أن يقلبوا الأمور رأسًا على عقب تمامًا ويطالبوني أن أدفع لهم.

والآن لننتقل إلى النتائج (لتدق الطبول، رجاء). الذين أجابوا عن السؤال النظري حول الدفع لي كان لديهم حقًّا استعداد ليدفعوا لي مقابل الحصول على الامتياز،
وقد عرضوا في المتوسط أن يدفعوا لي دولارًا واحدًا في القراءة القصيرة للشعر، وحوالي دولارين في القراءة المتوسطة للشعر، وأكثر من ثلاثة دولارات بقليل مقابل
القراءة الطويلة للشعر. (ربما كان بإمكاني أن أكسب رزقي خارج المجال الأكاديمي في النهاية).

لكن ماذا عن أولئك الذين ثبتوا على فكرة الحصول على أجر (بدلًا من الدفع لي)؟ كما قد تتوقع، طلبوا الحصول

على أجر، وكانوا يريدون في المتوسط 1.30 دولار مقابل الاستماع إلى القراءة القصيرة للشعر، و2.70 دولار للاستماع إلى القراءة المتوسطة للشعر، و4.80 دولار لتحمل القراءة الطويلة للشعر.

وبذلك استطعت تحويل تجربة غامضة (وإن أمكنك سماعي وأنا أتلو الشعر، كنت ستفهم مدى غموض هذه التجربة) عشوائيًّا إلى تجربة ممتعة أو مؤلمة كما فعل " توم سواير " إلى حد كبير، ولم تعرف أية مجموعة من الطلاب ما إذا كانت قراءتي للشعر ذات جودة تستحق دفع مال مقابلًا لها أو ذات جودة تستحق الاستماع إليها إن تم تعويض الشخص ماليًّا عن التجربة (لم يعرفوا إن كانت التجربة ممتعة أو مؤلمة). لكن حالما تشكل الانطباع الأول (أنهم سيدفعون لي أو أدفع لهم)، حسم الأمر وتم تحديد المرتكز. علاوة على ذلك، ما إن تم اتخاذ القرار الأول، تبعته قرارات أخرى بأسلوب بدا منطقيًّا ومترابطًا، لم يعرف الطلاب ما إذا كان الاستماع إلى تلاوتي للشعر تجربة جيدة أو سيئة، لكن أيًّا كان قرارهم الأول، فإنهم استخدموه كطاقة مزودة لقرارات لاحقة وقدموا نمطًا مترابطًا للاستجابات في القراءات الشعرية الثلاث.

بالطبع توصل " مارك توين " للاستنتاجات نفسها: " لو كان " توم " فيلسوفًا عظيمًا وحكيمًا مثل كاتب هذا الكتاب، لفهم الآن أن العمل يتكون من أي نص مجبر على التعامل معه، وأن المسرحية تتكون من أي نص ليس مجبرًا على التعامل معه " . وعلق " مارك توين "

أيضًا قائلًا: " هناك أثرياء في إنجلترا يقودون عربات تجرها أربعة أحصنة لعشرين أو ثلاثين ميلًا يوميًّا في خط سير يومي في الصيف لأن هذه الميزة تكلفهم مالًا كثيرًا، لكن لو عرض عليهم أجور مقابل الخدمة، فذلك سيحولها إلى عمل ثم سيستقيلون " .

إلى أين تقودنا هذه الأفكار؟ أولًا، إنها توضح الاختيارات العديدة التي نقوم بها من التافهة إلى عميقة الأثر والتي يؤدي فيها الارتكاز دورًا، فنحن نقرر ما إذا كنا سنشتري أجهزة الكمبيوتر الضخمة

أو نتخطى الإشارة الحمراء أو نقضي العطلات في باتاجونيا أو نستمع إلى " تشايكوفسكي " أو نجتهد في إعداد رسائل الدكتوراه أو نتزوج أو ننجب أطفالًا أو نعيش

في الضواحي أو نصوت لحزب بعينه في الانتخابات وهكذا، ووفقًا للنظرية الاقتصادية، نحن نبني هذه القرارات على قِيم أساسية؛ ما نحبه وما نكرهه.

لكن ما الدروس الرئيسية المستفادة من هذه التجارب المتعلقة بحياتنا بشكل عام؟ هل هي أن الحياة التي شكلناها بعناية بالغة هي ناتجة إلى حد كبير عن ترابط

منطقي عشوائي؟ هل هي أننا اتخذنا قرارات عشوائية في مرحلة ما في الماضي (مثل فراخ الإوز التي اتخذت لورينز أبًا لها) وبنينا حياتنا عليها منذ ذلك الحين،

مفترضين أن القرارات الأصلية كانت حكيمة؟ هل هي تتعلق بكيفية اختيارنا لمهننا وأزواجنا والملابس التي

نرتديها وطريقة تصفيفنا لشعرنا؟ هل كانت قرارات ذكية

في المقام الأول؟ أم كانت بشكل جزئي انطباعات ذهنية أولية عشوائية نمت بتوحش؟

يقول " ديكارت " : " أنا أفكر، إذن أنا موجود " ، لكن لنفترض أننا مجرد خلاصة لسلوكياتنا الأولى الساذجة العشوائية، فما الأمر إذن؟

قد تكون هذه الأسئلة مسألة صعبة، لكن فيما يتعلق بحياتنا الشخصية، يمكننا أن ندخل بفعالية تحسينات على سلوكياتنا غير المنطقية، ويمكننا أن نبدأ بأن

نعي نقاط ضعفنا. افترض أنك تخطط لشراء هاتف خلوي عصري (هاتف تتوافر به كاميرا رقمية بدقة ثلاثة ميجا بكسل تحتوي على عدسة تقريب وتبعيد مقاسها

8 درجات) أو حتى كوب يومي من القهوة الممتازة سعره 4 دولارات، قد تبدأ بالاستفسار عن تلك العادة. كيف بدأت؟ ثانيًا، اسأل نفسك عن مقدار السعادة الذي

ستحصل عليه منها، هل السعادة بالقدر الذي اعتقدت أنك ستحصل عليه؟ هل يمكنك أن ترشد النفقات وتنفق المال المتبقي بشكل أفضل على شيء آخر؟ في

الحقيقة لابد أن تدرب نفسك في كل ما تفعله على الاستفسار عن سلوكياتك المتكررة، وفي حالة الهاتف الخلوي، هل يمكنك أن تتراجع خطوة عن الهاتف

العصري، وتقلل نفقاتك، وتستغل بعض المال في شيء آخر؟ وبالنسبة للقهوة بدلًا من الاستفسار عن

مزيج القهوة الذي ستتناوله اليوم، اسأل نفسك ما إذا كان

يتعين عليك حتى أن تتناول ذلك الكوب المعتاد من القهوة المكلفة على الإطلاق.

يتعين علينا أيضًا أن نعير انتباهًا خاصًّا لأول قرار نتخذه فيما سيصبح تيارًا طويلًا متدفقًا من القرارات (حول الملبس والمأكل، إلخ). وعندما نواجه مثل هذا القرار،

قد يبدو لنا أن هذا قرار واحد فقط، من دون عواقب كبيرة، لكن في الحقيقة قوة القرار الأول قد يكون لها تأثير دائم يخترق قراراتنا المستقبلية لسنوات قادمة،

وبوضع هذا التأثير في الاعتبار يعتبر أول قرار حاسمًا، ويتعين علينا أن نعره الانتباه الذي يستحقه.

قال " سقراط " إن الحياة غير المدروسة لا تستحق العيش، ربما قد حان الوقت لجرد الانطباعات الذهنية والمرتكزات التي في حياتنا، وحتى لو كانت ذات مرة

منطقية تمامًا، فهل ما زالت منطقية؟ حالما يتم إعادة النظر في الاختيارات القديمة، يمكننا أن نتقبل قرارات جديدة، والفرص الجديدة ليوم جديد وهذا يبدو

منطقيًّا.

لكن كل هذا الحديث عن المرتكزات وفراخ الإوز له تأثيرات أكبر على تفضيلات المستهلك. يفترض علم الاقتصاد التقليدي أن أسعار المنتجات في السوق يحددها

التوازن بين عاملين: الإنتاج بكل سعر (العرض) ورغبات من لديهم قدرة شرائية وفقًا لكل سعر (الطلب). ويحدد

السعر الذي يلتقي فيه هذان العاملان أسعار السوق.

هذه فكرة رائعة، لكنها تعتمد بشكل أساسي على الافتراض بأن العاملين مستقلان وأنهما معًا يحددان سعر السوق، ونتائج جميع التجارب المقدمة في هذا الفصل

(والفكرة الأساسية للترابط المنطقي العشوائي نفسها) تطعن في هذه الافتراضات. أولًا، وفقًا للإطار الاقتصادي المعياري، يعتبر استعداد المستهلكين للدفع أحد

العاملين اللذين يحددان أسعار السوق (هذا هو الطلب)، لكن كما تبين تجاربنا، يمكن التلاعب بما لدى المستهلكين استعدادًا لدفعه بسهولة، وهذا يعني أن

المستهلكين لا يتحكمون في الحقيقة بشكل جيد في أذواقهم والأسعار التي لديهم استعدادًا لدفعها مقابل سلع وتجارب مختلفة.

ثانيًا، بينما يفترض الإطار الاقتصادي المعياري أن عوامل العرض والطلب مستقلة، يشير نوع المناورات الخداعية الخاصة بالارتكاز التي بيناها هنا أنها في الحقيقة

غير مستقلة، ففي الحياة الواقعية ينبع الارتكاز من أسعار التجزئة المقترحة من قِبل المصنع والأسعار المعلن عنها وحملات الترويج وحملات التعريف بالمنتج إلخ،

وكلها متغيرات في جانب العرض، ويبدو إذن أنه بدلًا من

تأثير استعداد المستهلكين للدفع على أسعار السوق، تنعكس السببية إلى حد ما وتكون

أسعار السوق نفسها هي التي تؤثر على استعداد المستهلكين للدفع. ما يعنيه هذا هو أن الطلب ليس في الحقيقة عاملًا منفصلًا تمامًا عن العرض.

وهذه ليست نهاية القصة، ففي إطار الترابط المنطقي العشوائي تقوم العلاقات التي نراها في السوق بين العرض والطلب (على سبيل المثال، شراء مزيد من علب

الزبادي عندما يكون عليها خصم) ليس على التفضيلات وإنما على الذاكرة، وإليك توضيح لهذه الفكرة، فكر في استهلاكك الحالي من اللبن والعصائر، والآن تخيل

أنه سيتم فرض ضريبتين جديدتين غدًا. إحداهما ستخفض سعر العصائر بمقدار 50%، والأخرى ستزيد سعر اللبن بنسبة 100%، فماذا سيحدث في اعتقادك؟

ستؤثر هذه التغييرات في الأسعار بالتأكيد على الاستهلاك، وهذا سيؤثر على نسبة الكالسيوم عند الناس وبالتالي يقلل من سعادتهم، لكن تخيل الآن ما يلي: ماذا

لو صاحب الضرائب الجديدة فقدان محض للذاكرة بالنسبة للأسعار السابقة للعصائر واللبن؟ ماذا لو تتغير الأسعار بالطريقة نفسها، لكنك لا تتذكر ما كنت

تدفعه لشراء هذه المنتجات في الماضي؟

أعتقد أن تغييرات الأسعار سيكون لها تأثير هائل على الطلب لو تذكر الناس الأسعار السابقة ولاحظوا زيادات

الأسعار، لكنني أعتقد أنه من دون تذكر الأسعار

الماضية، سيكون لتغييرات الأسعار هذه تأثير طفيف، إن كان لها أي تأثير على الطلب، إذا لم يتذكر الناس الأسعار السابقة، فسوف يظل استهلاك اللبن والعصائر

كما هو بشكل أساسي، كما لو أن الأسعار لم تتغير، بمعنى آخر الحساسية التي نظهرها تجاه تغييرات الأسعار قد تكون في الحقيقة إلى حد كبير نتيجة لتذكرنا

للأسعار التي دفعناها في الماضي، ورغبتنا في الترابط المنطقي مع قراراتنا السابقة، وليست على الإطلاق انعكاسًا لتفضيلاتنا الحقيقية أو مستوى الطلب الخاص بنا.

وسينطبق المبدأ الأساسي نفسه أيضًا إذا قررت الحكومة في أحد الأيام فرض ضريبة تضاعف سعر البنزين. وفقًا للنظرية الاقتصادية التقليدية لابد أن يخفض هذا

الطلب، لكن هل هذا صحيح؟ بالتأكيد سيعقد الناس في البداية مقارنة بين الأسعار الجديدة بمرتكزهم، وستدهشهم الأسعار الجديدة، وبالتالي ربما يتراجعون

في استهلاك البنزين بل ربما يشترون سيارة مهجنة، لكن على المدى الطويل وحالما يتأقلم المستهلكون على السعر الجديد والمرتكزات الجديدة (تمامًا كما نتأقلم على

سعر أحذية نايك والمياه المعدنية وكل شيء آخر)، فربما يقترب استهلاكنا للبنزين بالسعر الجديد في الحقيقة من مستوى ما قبل الضريبة، فضلًا عن ذلك

كما هي

الحال في مثال ستاربكس إلى حد كبير. يمكن أن تتسارع عملية التأقلم هذه إن

كان تغيير الأسعار يصاحبه أيضًا تغييرات أخرى، مثل درجة جديدة

من الغاز أو نوع آخر من الوقود (مثل وقود الإيثانول المصنع من الحنطة).

إنني لا أشير إلى أن مضاعفة سعر البنزين لن يكون لها تأثير على طلب المستهلكين، لكنني أعتقد أنه على المدى الطويل سيكون تأثيرها على الطلب أقل بكثير مما

كان يفترض فقط من ملاحظة ردود الفعل السوقية قصيرة المدى على زيادات الأسعار.

وهناك تأثير آخر للترابط المنطقي العشوائي له علاقة بالفوائد المزعومة للسوق الحرة والتجارة الحرة، وتتمثل الفكرة الأساسية للسوق الحرة في أنني لو كنت أمتلك

شيئًا له قيمة لديك أكثر مني - لنفترض الأريكة - فإن تداول هذه السلعة سيفيد كلينا، وهذا يعني أن الفائدة المتبادلة للمقايضة تعيدنا من جديد إلى الافتراض بأن

كل اللاعبين في السوق يعرفون قيمة ما لديهم وقيمة الأشياء التي يفكرون في الحصول عليها عن طريق التجارة.

لكن لو كانت اختياراتنا تتأثر غالبًا بالمرتكزات الأولية العشوائية كما لاحظنا في تجاربنا، فإن الاختيارات

والمقايضات التي نقوم بها لن تكون بالضرورة انعكاسًا للمتعة

أو الاستفادة الحقيقية التي نستمدها من تلك المنتجات. بمعنى آخر، في العديد من الحالات نتخذ قرارات في السوق قد لا تعكس مقدار المتعة التي يمكن أن

نحصل عليها من السلع المختلفة، والآن إن كنا لا نستطيع حساب قيم المتعة بدقة، لكننا نتبع مرتكزات عشوائية بشكل متكرر بدلًا من ذلك، إذن ليس من

الواضح إن كانت فرصة المقايضة ستجعلنا بالضرورة أفضل حالًا، على سبيل المثال، بسبب بعض المرتكزات الأولية التعيسة قد نبادل بالخطأ شيئًا يمنحنا الكثير من

المتعة (لكنه للأسف كان يتضمن مرتكزًا أوليًّا منخفضًا) مقابل شيء يمنحنا متعة أقل (لكن بسبب بعض الظروف العشوائية كان لديه مرتكز أول عال). لو كانت

المرتكزات والذكريات المتعلقة بها - لكن ليس التفضيلات - تحدد سلوكنا، فلِمَاذا تتم الإشادة بالمقايضة على أنها مفتاح زيادة السعادة (المنفعة) الشخصية؟

إذن، إلى أين يوصلنا هذا؟ إذا لم يكن في مقدورنا الاعتماد على قوى السوق المتمثلة في العرض والطلب لوضع أسعار سوقية مُثلى، وليس في مقدورنا الاعتماد على

آليات السوق الحرة لمساعدتنا على زيادة منفعتنا، فحينها قد يتعين علينا البحث في مكان آخر، ويصدق هذا الأمر بشكل خاص على ضروريات المجتمع،

كالرعاية

الصحية والدواء والماء والكهرباء والتعليم، وغير ذلك من الموارد الحيوية، فإن

قبلت فرضية أن قوى السوق والأسواق الحرة لن تنظم السوق

بشكل أفضل دائمًا فحسب، فحينها قد تجد نفسك من أولئك الذين يعتقدون أن الحكومة (نتمنى أن تكون حكومة عاقلة وثاقبة الفكر) يجب أن تؤدي دورًا أكبر

في تنظيم أنشطة السوق، حتى إن كان هذا يقيد المشروعات الحرة. أجل ستكون السوق الحرة القائمة على العرض والطلب وعدم الاحتكاك مثالية إن كنا منطقيين

حقًّا، لكن عندما لا نكون منطقيين فيتعين أن تضع السياسات هذا العامل المهم في الحسبان.

تأملات في وجود تفضيلات محددة

كان أحد الدروس المستفادة من الفصل الثاني أننا نعتقد

بشكل عام أن لدينا تفضيلات دقيقة ومحددة، لكن في الحقيقة

نظن فقط أننا نعرف ما نريد. وإليك مثالًا من تجربة تعرضت فيها لموقف مع مجموعة من الأفكار حول ما أريده وخرجت بفهم مختلف تمامًا.

عندما بلغت الثلاثين، قررت أنه قد حان الوقت لمبادلة

دراجتي البخارية كجزء من ثمن سيارة، لكنني لم أستطع أن أقرر أي نوع من السيارات مناسب لي، كانت

شبكة الإنترنت في بداية انطلاقها، وما أسعدني هو أنني وجدت موقعًا يقدم نصائح عن شراء السيارات، كان الموقع الإلكتروني - الذي توقف الآن - يطرح مجموعات

من الأسئلة تتراوح من تصنيف السلامة المفضل بالنسبة لي إلى مسافة الفرملة التي أرغب بها، نصف قطر الدوران، عدد الركاب الذين أود أن أقلهم وبالطبع نطاق

السعر.

قضيت خمس عشرة دقيقة في الإجابة عن هذه الأسئلة، وفي أعلى كل صفحة راقبت عارضة التقدم التي كانت تقترب بشدة من نتيجتي، كان الأمر مثيرًا؛ إذ كنت

مهتمًّا حقًّا برؤية نوع التوصيات التي سيتوصل إليها الموقع، عرضت الشاشة النهائية جميع الإجابات التي قدمتها في الدقائق الخمس عشرة الماضية؛ وكل ما كان

عليَّ فعله هو الضغط على تقديم لأحصل على التوصية الخاصة بي، وعندما فعلت ذلك علمت أن سيارتي المثالية (لتدق الطبول، رجاء) هي " فورد تاوروس " .

ماذا؟

الآن، قد لا أعرف الكثير عن السيارات (في الحقيقة أعرف القليل جدًّا عنها)، لكنني أعرف أنني لم أكن أريد "

فورد تاوروس " (ولا أقصد أي ازدراء لها؛ فأنا متأكد أنها بشكل عام سيارة فارهة). كانت المشكلة هي أنني لم أكن أتصور نفسي أقود مثل هذه السيارة الرصينة، بعد أن تخليت لتوي عن دراجتي البخارية، كنت أواجه

عندئذ معضلة، لقد جربت عملية مدروسة وعميقة التفكير في اختيار سيارتي، ولم تعجبني الإجابة التي حصلت عليها، لذا فعلت ما أعتقد أن أي أحد في مكاني

سيفعله، ضغطت على زر العودة بضع مرات، وعدت إلى المراحل الأولى لعملية المقابلة، وغيرت العديد من الإجابات الأصلية إلى ما أقنعت نفسي بأنها إجابات أكثر

دقة وملاءمة، خفضت اهتمامي بالسلامة وعدد الركاب الذين أردت اصطحابهم معي، وغيَّرت الكثير من إجاباتي لتناسب ما اعتقدت أنه بديل أنسب للدراجة

البخارية، وكنت بين الحين والآخر أتحقق لأرى كيف تتم ترجمة الإجابات المختلفة إلى توصيات مختلفة.

واستمررت في هذا الأمر حتى اقترح عليَّ الموقع الإلكتروني الخاص بنصائح السيارات " مازدا مياتا " ، وعندما تعطف عليَّ البرنامج بما يكفي لينصح بسيارة صغيرة

ذات غطاء قابل للطي، شعرت بالامتنان للبرمجيات الرائعة وقررت اتباع نصيحته، وبعد بضعة أسابيع أصبحت مالكًا لسيارة " مياتا " - وكنت فخورًا بذلك -

والتي خدمتني بإخلاص لسنوات عديدة.

ماذا حدث هنا؟ من ناحية، كنت أعرف أن شراء سيارة

لم يكن أمرًا تافهًا، وكنت أريد تناول هذا القرار المهم بالمقارنة الدقيقة بين التكلفة والفوائد بطريقة هادئة

ومحسوبة ومعقولة. وفي الوقت نفسه عرفت أنني أخطو خطوة مهمة ورمزية نحو سن الرشد، وفهمت أن الأطفال والشاحنة الصغيرة الحتمية (التي أقودها هذه

الأيام) كانت بانتظاري، وعلىالرغم من ذلك كان عقلي وقلبي يخوضان في صراع عملي عنيف، وفي أعماق نفسي ما كنت أريده حقًّا هو سيارة تبدو أقرب إلى دراجتي

البخارية - شيئًا أستمتع بقيادته.

لم يثمر تبني الأسلوب المنهجي والمدروس لحل هذه المشكلة عن الإجابة الصحيحة، لذا عدت وتلاعبت بإجاباتي، وتركت الطريقة الحاسوبية تبرر اختياري بشكل

منطقي، وبهذا الشكل انتهت بي الحال بقرار أسعدني، وفي الوقت نفسه كان قرارًا يسهل شرحه لنفسي، ومن خلال عملية حاسوبية منظمة ومبرمجة، اتضح

الآن سبب كون السيارة الصغيرة ذات الغطاء القابل للطي اختيارًا مناسبًا لي في الحقيقة.

قد تبدو عملية التبرير الحاسوبي المفصلة هذه سطحية ومبالغًا فيها، لكنني أعتقد أن العناصر الأساسية نفسها تشكل في النهاية العديد من قراراتنا المهمة، ولقد

تعلمت من هذه التجربة أننا أحيانًا نريد أن تتخفى قراراتنا تحت مظهر خداع منطقي، في حين أنها في

الحقيقة تنبع من إحساس داخلي نشتهيه في أعماق أنفسنا،

وأعتقد أننا في محاولاتنا للتأكد من أن ننتهي إلى هذه القرارات التي تبدو محسوبة ومدروسة، فإننا نمر عمومًا بالكثير من التمارين العقلية والتبريرات المنطقية

الضرورية، لا سيما عندما تكون الاختيارات مهمة وذات شأن، وأحيانًا تكون هذه التبريرات المنطقية معقدة ومستهلكة للوقت، وأحيانًا نستفيد من أحد البرامج

ليساعدنا في تبرير منطقي أكثر كفاءة، ربما كانت هذه هي الوظيفة الحقيقية للموقع الإلكتروني الذي استخدمته. إنه لم يكن مصممًّا بالضرورة لمساعدتي على

اتخاذ قرار أفضل، وإنما لمساعدتي على تبرير اختياري والشعور بالثقة حياله.

وفي النهاية فإن اتباع أحاسيسي الداخلية وتبريرها بعد وقوع الفعل ليس دائمًا سيئًا، فقد يقودنا أحيانًا لاختيار نتيجة مرضية أو على الأقل يمنعنا من أن تنتهي بنا

الحال مع سيارة لا نريدها حقًّا.

الفصل 3 تكلفة التكلفة الصفرية

لماذا ندفع كثيرًا عندما لا ندفع شيئًا!

هل حاولت يومًا الحصول على قسيمة تعرض حزمة مجانية من حبوب القهوة؛ رغم أنك لا تشرب القهوة وليست لديك حتى آلة تعدها بها؟ ماذا عن كل وجبات

الطعام الإضافية المجانية التي ملأت بها طبقك في البوفيه المفتوح؛ رغم أن معدتك بدأت تؤلمك بالفعل من كل الطعام الذي استهلكته؟ وماذا عن الأشياء المجانية

عديمة القيمة التي كدستها؛ القميص الترويجي للمحطة الإذاعية، دمية الدب التي جاءت مع صندوق شيكولاتة عيد الحب، الرزنامة الممغنطة التي يرسلها

وكيلك التأميني لك كل عام؟

ليس سرًّا أن الحصول على شيء مجاني يبدو جيدًا للغاية. ويتضح أن الصفر ليس سعرًا آخر إنما هو مثير عاطفي ومصدر للإثارة غير المنطقية. هل كنت ستشتري

شيئًا أصبح سعره بعد الخصم 20 سنتًا بعد أن كان 50 سنتًا؟ ربما. هل كنت ستشتريه لو أصبح سعره بعد الخصم سنتين بعد أن كان 50 سنتًا؟ ربم ا. هل كنت

ستحصل عليه لو أصبح سعره بعد الخصم صفرًا بعد أن كان 50 سنتًا؟ بالطبع!

ما الذي نجده لا يقاوم في التكلفة الصفرية؟ لماذا يسعدنا الشيء المجاني للغاية؟ فرغم كل شيء يمكن أن يوقعنا المجاني في المشكلات؛ إذ تصبح الأشياء التي لم

نفكر أبدًا في شرائها جذابة بشكل غير معقول بمجرد كونها مجانية! على سبيل المثال، هل جمعت في يوم ما أقلام رصاص مجانية، سلاسل مفاتيح، دفاتر ملاحظات في أحد المؤتمرات، رغم أنك مضطر لأخذها معك إلى المنزل وستطرح معظمها في القمامة؟ هل اصطففت يومًا لوقت طويل جدًّا (طويل بشكل أكثر من اللازم) فقط للحصول على قرطاس حلوى مثلجة من متجر " بين آند جيري " ؟ أو هل اشتريت نسختين من منتج لم تكن لتختاره، فقط لتحصل على الثالثة مجانًا؟

يعود الصفر إلى تاريخ طويل، فقد اخترع البابليون مفهوم الصفر؛ وناقشه اليونانيون بمصطلحات رفيعة (كيف يمكن أن يكون الشيء لا شيء؟)؛ وقرن العالم الهندي القديم " بينجالا " الصفر بالرقم 1 للحصول على رقمين مزدوجين، وجعل شعب المايا والرومانيون الصفر جزءًا من أنظمتهم الرقمية، لكن الصفر وجد مكانه حقًّا عام 498 بعد الميلاد تقريبًا، عندما أطال عالم الفلك الهندي " أريابياتا " السهر حتى الصباح في أحد الأيام وتعجب قائلًا: " Sthanam sthanam dasa gunam " ، والترجمة التقريبية لهذه العبارة هي " من مكان إلى مكان بعشرة أضعاف القيمة " ، وهكذا ولدت فكرة تقييد القيمة المنزلية بناء على الكسور العشرية، في ذلك الوقت كان الصفر يحقق سلسلة من النجاحات؛ إذ انتشر إلى العالم العربي، وازدهر هناك، وعبر الجزيرة الأيبيرية إلى أوروبا (بفضل البرابرة

الإسبان)، وعدله الإيطاليون قليلًا، وعبر الأطلنطي في النهاية وصولًا إلى العالم الجديد؛ حيث وجد الصفر في النهاية استخدامًا كبيرًا مع الرقم 1 في مكان يسمى

وادي السيليكون.

كل ذلك يمكن أن يقال في سرد موجز عن تاريخ الصفر، لكن مفهوم الصفر الذي ينطبق على المال أقل وضوحًا وفهمًا، وفي الحقيقة لا أعتقد أن له تاريخًا، وعلى

الرغم من ذلك فإن للشيء المجاني آثارًا هائلة، ولا يمتد إلى أسعار الخصومات والعروض الترويجية فحسب، ولكن أيضًا إلى كيفية استخدام الصفر لمساعدتنا على

اتخاذ قرارات تفيدنا وتفيد المجتمع.

لو كان الشيء المجاني فيروسًا أو جسمًا دون الذري، فربما أستخدم مجهرًا إلكترونيًّا لفحص الجسم تحت العدسات أو أصبغه بمركبات مختلفة لأكشف طبيعته

أو أفصل أجزاءه بطريقة ما لأكشف تركيبه الداخلي. لكننا نستخدم في علم الاقتصاد السلوكي أداة مختلفة، أداة تسمح لنا بإبطاء السلوك البشري وفحصه

تدريجيًّا حسبما يتبين تدريجيًّا، وهذا الإجراء يسمى تجربة، كما يمكن أن تكون قد خمنت بلا شك الآن.

في إحدى التجارب دخلت أنا و " كريستينا شامباينر " (طالبة دكتوراه في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا) و " نينا مازار " (أستاذة في جامعة تورنتو) مجال

الشيكولاتة، نوعًا ما قمنا بنصب طاولة في

مبنى عام كبير وعرضنا نوعين من الشيكولاتة - كرات

شيكولاتة

من ماركة ليندت وماركة هيرشيز كيسيز - كانت هناك لافتة كبيرة على طاولتنا مكتوب عليها: " شيكولاتة واحدة لكل زبون " ، وما إن

اقترب الزبائن المحتملون، كان بإمكانهم رؤية نوعي الشيكولاتة وأسعارهما.

لمن منكم من ليس لديه خبرة بالشيكولاتة، تنتج شيكولاتة ليندت من مزرعة سويسرية كانت تخلط الكاكاو الفاخر لمدة 160 عامًا، وكرات شيكولاتة ليندت لها

قيمة خاصة، فهي مغطاة بالكريمة بشكل رائع ولا يمكن مقاومتها، وسعرها حوالي 30 سنتًا للقطعة الواحدة عندما نشتريها بالجملة، على الجانب الآخر هيرشيز

كيسيز هي شيكولاتة صغيرة جيدة، لكن لنواجه الواقع هي عادية نوعًا ما، تصنع " هيرشي " 80 مليون كيسيز يوميًّا، وفي هيرشي بنسلفانيا حتى مصابيح الشوارع

مصنعة على شكل كيسيز (قبلات) موجودة في كل مكان.

إذن ماذا حدث عندما تدفق " الزبائن " على طاولتنا؟ عندما حددنا سعر 15 سنتًا مقابل كرة شيكولاتة ليندت وسنتًا واحد مقابل شيكولاتة كيسيز، لم يفاجئنا أن

زبائننا تصرفوا بقدر كبير من المنطقية، قاموا بمقارنة سعر وجودة شيكولاتة كيسيز بسعر وجودة كرة الشيكولاتة، ثم قاموا بالاختيار، فاختار 73% منهم كرة

الشيكولاتة واختار 27% شيكولاتة كيسيز.

عندئذ قررنا كيف يمكن أن يغير الشيء المجاني الوضع، لذا عرضنا كرة شيكولاتةليندت بسعر 14 سنتًا وشيكولاتة كيسيز مجانًا، هل مَثَّل ذلك فارقًا؟ هل ينبغي أن

يمثل فارقًا؟ ففي النهاية لم نفعل شيئًا سوى تخفيض سعر كلا النوعين من الشيكولاتة بمقدار سنت واحد.

لكن يا له من فارق ذلك الذي يحدثه الشيء المجاني، فقد أصبحت هيرشيز كيسيز المتواضعة مفضلة؛ إذ اختار 69% من زبائننا (نسبة مرتفعة عن نسبة ال 27 التي

كانت من قبل) شيكولاتة كيسيز المجانية، وتخلوا عن فرصة الحصول على كرة شيكولاتة ليندت مقابل سعر جيد، في هذه الأثناء انخفضت كرة شيكولاتة ليندت

فجأة؛ إذ انخفضت نسبة الزبائن الذين اختاروها من 73% إلى 31%.

ما الذي كان يحدث هنا؟ أولًا، دعني أقول إنه تأتي أوقات

يكون فيها الحصول على السلع المجانية أمرًا منطقيًّا للغاية، فإن وجدت صندوقًا من الجوارب الرياضية المجانية في متجر ضخم، على سبيل المثال، فلا ضير من أن

تنتزع جميع الجوارب بقدر

ما تستطيع، وتحدث المشكلة عندما يكون هناك صراع بين سلعة مجانية وسلعة أخرى - صراع يدفعنا وجود السلعة المجانية

فيه إلى اتخاذ قرار سيئ، على سبيل المثال، تخيل أنك تذهب

إلى متجر رياضي لشراء زوجين من الجوارب البيضاء، من

النوع المبطن الكعب بشكل لطيف وبه إصبع ذهبي، وبعد خمس عشرة دقيقة تغادر المتجر، ليس بالجوارب التي جئت من أجلها،

ولكن بزوجين أرخص لا يعجبانك على الإطلاق (كعبهما ليس مبطنًا وليس بهما إصبع ذهبي) لكنها كانت معروضة في حزمة تتضمن

زوجين مجانيين، وهذه هي الحالة التي تتخلى فيها عن صفقة أفضل وترضى بشيء لم تكن تريده، فقط لأنك تعرضت لإغراء الشيء المجاني .

ولتكرار هذه التجربة في تجربة الشيكولاتة الخاصة بنا، أخبرنا الزبائن بأن بإمكانهم اختيار حلوى واحدة فقط، شيكولاتة كيسيز أو كرة الشيكولاتة. كان قرارًا

ينطوي على اختيار بين شيئين، مثل تفضيل نوع من الجوارب الرياضية على الآخر، وذلك ما جعل رد فعل الزبائن تجاه شيكولاتة كيسيز المجانية مؤثرًا للغاية: كان

هناك خصم مماثل على كلا النوعين من الشيكولاتة، ولم يتغير الفارق النسبي بين الاثنين، وكذلك المتعة المتوقعة منهما.

إذن، وفقًا للنظرية الاقتصادية المعيارية (تحليل بسيط للتكلفة والفوائد)، لم يكن ينبغي أن يؤدي انخفاض

السعر إلى أي تغيير في سلوك زبائننا. قبل ذلك، اختار 27% شيكولاتة كيسيز واختار 73% كرة الشيكولاتة، وبما أنه لم يتغير شيء من الناحية النسبية، فكان ينبغي أن يكون رد الفعل على انخفاض السعر متماثلًا، في الحقيقة لو مر عالم اقتصاد وهو يلف عصاه ويؤيد النظرية الاقتصادية التقليدية، لقال إنه بما أن كل شيء في الوضع كما هو، فكان ينبغي على زبائننا أن يختاروا كرات الشيكولاتة بهامش الفرق نفسه.

ومع ذلك، تدافع الناس على الطاولة للحصول على شيكولاتة هيرشيز كيسيز؛ ليس لأنهم قاموا بإجراء تحليل مدروس للتكلفة والفوائد قبل تدافعهم للحصول عليها، ولكن ببساطة لأن شيكولاتة كيسيز كانت مجانية، كم أننا غريبون (لكن يمكن التنبؤ بنا) نحن معشر البشر!

وبالمصادفة ظل هذا الاستنتاج كما هو في تجارب أخرى أيضًا، ففي إحدى الحالات حددنا سعر شيكولاتة كيسيز بسنتين وسنت واحد ومجانًا، في حين حددنا سعر كرة الشيكولاتة بشكل مواز ب 27 سنتًا و26 سنتًا و25 سنتًا. وقد فعلنا هذا لننظر إن كان خصم سنت من سعر شيكولاتة كيسيز ليصبح سعرها سنتًا بدلًا من اثنين وتخفيض كرة الشيكولاتة من 27 إلى 26 سنتًا سيحدث فارقًا في نسبة المشترين لأي منهما، لكنه لم يحدث أي فارق، لكن مرة أخرى عندما خفضنا سعر شيكولاتة كيسيز لتصبح مجانًا، كان رد الفعل مؤثرًا؛ إذ زاد طلب

المشترين على شيكولاتة كيسيز بشكل طاغٍ.

فقررنا أنه ربما فسدت التجربة، لأن المشترين ربما لن يبحثوا عن قطع نقدية صغيرة في حقيبتهم الصغيرة أو حقيبة الظهر أو ربما ليس لديهم مال فيها، ومثل هذا التأثير سيجعل بشكل

مصطنع العرض المجاني يبدو أكثر جاذبية، وللتعامل مع

هذه الاحتمالية قمنا بإجراء تجارب أخرى في إحدى كافيتريات معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وفي هذه المهمة اليسيرة تم

عرض الشيكولاتة بجوار الصراف كواحدة من العروض الترويجية المعتادة للكافيتريا، وقام الطلاب المهتمين بالشيكولاتة بإضافتها ببساطة لوجبة الغداء، وسددوا

ثمنها بينما كانوا يصطفون

أمام الصراف، ماذا حدث؟ تزاحم الطلاب أيضًا على الخيار المجاني .

ما الشيء المغري في السلعة المجانية؟ لماذا نشعر برغبة غير منطقية للتدافع على السلعة المجانية، حتى حينما لا تكون هي حقًّا ما نريده؟

أعتقد أن الإجابة كما يلي: تنطوي معظم الصفقات على جانب إيجابي وجانب سلبي، لكن عندما يكون الشيء مجانيًّا، فإننا ننسى الجانب السلبي، فالمجاني

يمنحنا شحنة عاطفية تجعلنا نتصور أن ما يعرض هو أعلى قيمة بكثير مما هو عليه في الحقيقة. لماذا؟ أعتقد أن ذلك لأن البشر يخافون في داخلهم من الخسارة،

والإغراء الحقيقي للشيء المجاني يرتبط بهذا الخوف؛ إذ إنه لا توجد أية احتمالية ظاهرة للخسارة عندما نختار السلعة المجانية (فهي مجانية)،

لكن لنفترض أننا نختار السلعة التي ليست مجانية، أوه لا، الآن هناك خطورة باتخاذ قرار سيئ - احتمالية الخسارة. وهكذا بالنظر إلى الاختيار، نختار الشيء

المجاني.

ولهذا السبب، في مجال وضع الأسعار لا يعتبر الصفر مجرد سعر آخر، بالتأكيد 10 سنتات يمكن أن تحدث فارقًا هائلًا في الطلب (افترض أنك كنت تبيع ملايين

من براميل النفط)، لكن لا شيء يتفوق على الرغبة العاطفية في الشيء المجاني، ويعتبر هذا التأثير للسعر الصفري فئة لوحده.

ولأكون علي يقين يعتبر تعبير " شراء شيء مقابل لا شيء " نوعًا من الإرداف الخلفي، لكن دعني أقدم لك مثالًا عن الكيفية التي نقع بها كثيرًا في فخ شراء شيء

ربما ليست لدينا رغبة فيه، فقط بسبب مادة معقدة: مجاني.

في عام 2007، شاهدت إعلانًا في إحدى الصحف قامت بنشره إحدى شركات تصنيع الإلكترونيات الكبرى، تعرض عليَّ سبعة عناوين أقراص فيديو رقمية مجانية

إذا اشتريت مشغل أقراص فيديو رقمية جديدًا عالي الوضوح. أولًا: هل كنت بحاجة إلى مشغل عالي الوضوح في ذلك الوقت؟ على الأرجح لا، لكن حتى لو كنت

بحاجة إليه، ألم يكن من الحكمة أن أنتظر انخفاض الأسعار؟ ودائمًا ما تنخفض، فسرعان ما يصبح مشغل الأقراص الرقمية عالي الوضوح الذي سعره 600

دولار اليوم بسعر 200 دولار غدًا، وكان نظام تشغيل الأقراص الرقمية في هذه الشركة في منافسة شرسة مع " نظام بلو راي " وهو نظام تدعمه العديد من

شركات التصنيع، في ذلك الوقت كان " نظام بلو راي " في المقدمة، ومنذ ذلك الحين هيمن على السوق، لكن ما قيمة المجاني عندما يصبح الجهاز المعروض قديم

الطراز (مثل أجهزة

بيتاماكس في سي آر)؟ تلكما فكرتان منطقيتان قد تحميانا من إغراء المجاني! لكن يا للروعة تبدو تلك الأقراص الرقمية المجانية جيدة بالتأكيد.

الحصول على شيء مجانًا بالتأكيد شيء جذاب عندما نتحدث عن الأسعار، لكن ماذا سيحدث إن لم يكن العرض سعرًا مجانيًّا، وإنما تبادل مجاني؟ هل نتأثر

بسرعة بالمنتجات المجانية مثلما نتأثر بسرعة بالحصول على المنتجات مجانًا؟ قبل بضع سنوات ومع اقتراب أحد الأعياد، كانت لديَّ فكرة عن تجربة لاستقصاء ذلك

السؤال، وفي هذا الوقت لم أكن حتى مضطرًا إلى مغادرة منزلي للحصول على الإجابات التي أريدها.

في بداية المساء تسلق طفل في التاسعة من العمر يدعى " جوي " ويلقب بالرجل العنكبوت سلالم رواقنا

الأمامي حاملًا حقيبة صفراء كبيرة، كانت معه أمه، للتأكد من أنه لن يعطي أحد لابنها تفاحة بداخلها شفرة حلاقة، (بالمناسبة لم تحدث أية حالة لوضع شفرات حلاقة داخل التفاح في هذا العيد؛ وما هي إلا أسطورة حضرية). لكنها بقيت عند الرصيف لتعطي " جوي " شعورًا بأنه يطرق على أبواب المنازل لطلب حلوى أو خدعة بنفسه.

وبعد السؤال التقليدي: " خدعة أو حلوى؟ " طلبت من " جوي " أن يفتح يده اليمنى ووضعت ثلاث شيكولاتات من شيكولاتة كيسيز في راحة يده وطلبت منه أن يحتفظ بها للحظة، وقلت له وأنا أريه قطعتيٍ شيكولاتة إحداهما صغيرة والأخرى كبيرة: " يمكنك أيضًا أن تحصل على واحد من لوحي شيكولاتة سنيكرز هذين، في الحقيقة لو أعطيتني واحدة من شيكولاتة هيرشيز كيسيز تلك فسوف أعطيك لوح سنيكرز الأصغر هذا، وإن أعطيتني اثنتين من شيكولاتة هيرشيز كيسيز، فلسوف أعطيك لوح سنيكرز الأكبر هذا " .

الآن قد يرتدي أي طفل زي عنكبوت عملاق، لكن ذلك لا يعني أنه غبي. كان لوح سنيكرز الصغير يزن حوالي ثلاثين جرامًا، وكان وزن لوح سنيكرز الكبير يبلغ حوالي ستين جرامًا، كل ما كان على " جوي " فعله هو أن يعطيني قطعة شيكولاتة هيرشيز كيسيز إضافية (حوالي عشرة جرامات) وسيحصل على قطعة إضافية من شيكولاتة سنيكرز، ربما كانت هذه الصفقة ستربك الشخص العبقري، لكن الحساب بالنسبة لطفل في

التاسعة من العمر كان سهلًا، سيحصل على عائد على الاستثمار أكثر من ستة أضعاف (بالوزن الصافي للشيكولاتة) إن اختار لوح سنيكرز الأكبر، وفي لمح البصر أعطاني " جوي " قطعتين من شيكولاتة كيسيز، وأخذ لوح
سنيكرز الذي يبلغ ضعف الحجم، ووضعه في حقيبته.

لم يكن " جوي " بمفرده في اتخاذ هذا القرار السريع، فقد بادل جميع الأطفال الذين قدمت لهم هذا العرض اثنتين من شيكولاتة كيسيز بلوح الحلوى الكبير إلا واحدًا.

كانت " زوي " الطفلة التالية التي تسير في الشارع، كانت ترتدي زي أميرة بفستان أبيض طويل، وتحمل عصا سحرية في إحدى يديها ودلو أصفر تحمل فيه بعض
اليقطين في اليد الأخرى، وكان أبوها يحمل أختها الصغرى التي كانت تبدو جميلة وتحمل المرء على معانقتها وهي في زيها السنجابي، وعندما اقتربوا نادت " زوي
" بصوت حاد مرتفع: " خدعة أو حلوى " أعترف بأنني كنت في الماضي أرد أحيانًا بخبث وأقول: " خدعة " وكان معظم الأطفال يقفون هناك مذهولين لأنهم لم يعتقدوا أن سؤالهم سيرد عليه بإجابة بديلة.

وفي هذه الحالة أعطيت " زوي " الحلوى الخاصة بها - ثلاث قطع شيكولاتة هيرشيز كيسيز، لكنني كانت لديَّ خدعة، عرضت على " زوي " الصغيرة صفقة اختيار

بين الحصول على لوح سنيكرز كبير مقابل قطعة واحدة من شيكولاتة هيرشيز كيسيز أو تحصل علي لوح سنيكرز الصغير مجانًا ، من دون التنازل عن أي من قطع شيكولاتة هيرشيز كيسيز الخاصة بها.

الآن سيظهر قليل من الحساب المنطقي (الذي اتضح بشكل كبير في حالة " زوي ") وهو أن أفضل صفقة هي الإحجام عن لوح سنيكرز الصغير المجاني ، ودفع تكلفة شيكولاتة هيرشيز كيسيز إضافية، واختيار لوح سنيكرز الكبير، وفي مقارنة بين قطعتين من الحجم نفسه، كان الأفضل بكثير التنازل عن شيكولاتة هيرشيز كيسيز إضافية والحصول على لوح سنيكرز الكبير (يبلغ ضعف الحجم) بدلًا من لوح سنيكرز الصغير (يبلغ نصف الحجم)، وقد اتضح هذا المنطق تمامًا ل " زوي " والأطفال الذين صادفوا الحالة التي كان فيها لوحا سنيكرز معروضين بتكلفة، لكن ماذا ستفعل " زوي " ؟ هل سيتوصل عقلها الطفولي الذكي لذلك الاختيار المنطقي، أم هل ستعميها حقيقة أن لوح سنيكرز الصغير مجاني عن الإجابة المنطقية الصحيحة؟

كما قد تكون خمنت الآن، ضللت السلعة المجانية " زوي " والأطفال الآخرين الذين عرضت عليهم الصفقة نفسها؛ إذ تخلى 70% منهم عن الصفقة الأفضل، وقبلوا بالصفقة الأسوأ فقط لأنها مجانية.

وتحسبًا فقط لأن تعتقد أنني أنا و " كريستينا " و " نينا " نعتاد على اختيار الأطفال، سأذكر أننا كررنا التجربة مع أطفال أكبر سنًّا، في الحقيقة كانوا طلابًا في المركز

الطلابي التابع لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وقد كررت النتائج النمط الذي لاحظناه في العيد، في الواقع لا تقتصر جاذبية التكلفة الصفرية على التعاملات

المالية، فسواء كان المعروض منتجات أو مالًا، لا يمكننا مقاومة جاذبية الشيء المجاني.

إذن هل تعتقد أنك تتحكم في المجاني ؟

حسنًا، ها هو اختبار قصير. لنفترض أنني عرضت عليك اختيارًا بين كوبون هدايا مجانية من أمازون بقيمة 10 دولارات وكوبون هدايا بقيمة 20 دولار مقابل دفع

سبعة دولارات، فكر بسرعة، أيهما ستختار؟

لو تسرعت في اختيار الكوبون المجاني، فستكون مثل معظم الأشخاص الذين اختبرناهم في أحد المراكز التجارية في بوسطن، لكن انظر مرة أخرى: كوبون هدايا

بقيمة 20 دولارًا مقابل سبعة دولارات تقدم لك ربحًا قيمته 13 دولارًا، من الواضح أن ذلك أفضل من الحصول على كوبون مجاني (وربح 10 دولارات)، هل يمكنك

ملاحظة السلوك المنطقي فعليًّا؟

دعني أحكي لك قصة تصف التأثير الحقيقي للشيء المجاني على سلوكنا. قبل بضع سنوات بدأ موقع Amazon.com يعرض خدمة الشحن المجاني للطلبات التي

تتجاوز مبلغًا معينًا، فمن اشترى كتابًا سعره 16.95 دولار قد يدفع 3.95 دولار إضافية مقابل الشحن، على سبيل المثال، لكن لو اشترى الزبون كتابًا آخر مقابل

مبلغ إجمالي قدره 31.90 دولار، فسيكون الشحن مجانًا.

لم يكن بعض المشترين يريدون الكتاب الثاني على الأرجح (وأنا أتحدث هنا من واقع تجربة شخصية) لكن الشحن المجاني كان مغريًا للغاية لدرجة أنهم لكي يحصلوا عليه، كان لديهم استعداد لدفع تكلفة الكتاب الإضافي. كان مسئولو أمازون سعداء جدًّا بهذا العرض، لكنهم لاحظوا أنه في أحد الأماكن - فرنسا - لم تكن هناك زيادة في المبيعات، هل المستهلك الفرنسي أكثر تعقلًا من بقيتنا؟ هذا غير محتمل، وإنما تبين أن المستهلكين الفرنسيين تفاعلوا مع صفقة مختلفة.

وإليك ما حدث: بدلًا من عرض شحن مجاني للطلبات التي تزيد على مبلغ معين، حدد الفرع الفرنسي سعر شحن لتلك الطلبات مقداره فرنك واحد، فرنك واحد فقط حوالي 20 سنتًا، هذا لا يختلف تمامًا عن المجاني لكنه كان كذلك، وفي الحقيقة عندما غيرت أمازون العرض الترويجي في فرنسا ليشمل الشحن المجاني، انضمت فرنسا لجميع البلاد الأخرى في الزيادة الهائلة للمبيعات. بمعنى آخر: بينما تجاهل الفرنسيون فعليًّا الشحن مقابل فرنك واحد - صفقة حقيقية - أحدث الشحن المجاني رد فعل حماسيًّا.

وقد مرت شركة أمريكا أونلاين بتجربة مماثلة قبل سنوات عدة عندما انتقلت من خدمة الدفع بالساعة إلى جدول التسديد الشهري (الذي من خلاله يمكنك الدخول على الإنترنت حسبما تريد

من الساعات في مقابل اشتراك شهري ثابت يبلغ 19.95

دولار). واستعدادًا لنظام الأسعار الجديد، أعدت أمريكا أونلاين نفسها لما قدرت أنها تكون زيادة صغيرة في الطلب، وعلام

حصلت؟ زيادة بين عشية وضحاها من 140000 إلى 236000

عميل يدخلون إلى النظام، ومضاعفة في متوسط وقت الاتصال بالإنترنت، قد يبدو ذلك جيدًا، لكنه لم يكن كذلك؛ إذ واجه

عملاء أمريكا أونلاين انشغالًا في خطوط الهاتف، وسرعان ما أجبرت أمريكا أونلاين على تأجير الخدمات من شركات أخرى تقدم

خدمات الإنترنت (الذين كانوا سعداء للغاية لبيع عرض النطاق الترددي لأمريكا أونلاين بفارق سعر كبير)، ما لم يدركه " بوب بيتمان "

رئيس شركة أمريكا أونلاين في ذلك الوقت، هو أن العملاء

سيستجيبون لإغراء المجاني كالأشخاص الجائعين في البوفيه المفتوح.

عند الاختيار بين منتجين، فإننا نبالغ في ردة فعلنا غالبًا تجاه المنتج المجاني، فربما نختار حسابًا جاريًا مجانيًّا من دون فوائد، بدلًا من حساب يكلف خمسة

دولارات شهريًّا، لكن لو كان الحساب الجاري الذي يتضمن خمسة دولارات يشمل شيكات سياحية مجانية ، وتحصيل الفواتير على الإنترنت إلخ، والحساب

المجاني لا يشمل ذلك، فقد ينتهي بنا المطاف بأن ننفق على هذه الحزمة من الخدمات المتوفرة في الحساب المجاني أكثر مما ننفقه على الحساب الذي يتضمن خمسة

دولارات، وعلى نحو مشابه قد نختار رهنًا عقاريًّا لا يتضمن تكاليف ختامية، لكن يتضمن أسعار فائدة ورسومًا غير عادية، وقد نحصل على منتج لا نريده حقًّا لمجرد أن معه هدية مجانية.

وكانت أحدث تجاربي الشخصية مع هذا الأمر تتعلق بسيارة، فعندما كنت أبحث عن سيارة جديدة قبل بضع سنوات، كنت أعرف أنني يجدر بي حقًّا أن أشتري

شاحنة صغيرة، في الحقيقة قرأت كثيرًا عن الشاحنات الصغيرة من ماركة هوندا وكنت أعرف كل شيء عنها، لكن بعد ذلك شدت انتباهي سيارة ماركة أودي،

بداية من خلال عرضها الجذاب، وتغيير الوقود مجانًا طوال السنوات الثلاث القادمة. كيف يمكنني أن أقاوم ذلك؟

ولأكون صادقًا تمامًا، كانت السيارة ماركة أودي رياضية وحمراء، وكنت لا أزال أقاوم فكرة أن أكون أبًا ناضجًا ومسئولًا لطفلين صغيرين، لم يكن الأمر كما لو

أنني تأثرت تمامًا بتغيير الوقود المجاني، لكن تأثيره عليَّ كان كبيرًا بشكل يتعذر تبريره من المنظور المنطقي، فكونه مجانيًّا كان بمثابة إغراء إضافيّ يمكنني التشبث به.

لذا اشتريت السيارة ماركة أودي، والوقود المجاني،

(وبعد بضعة أشهر، بينما كنت أقود سيارتي على الطريق السريع، تعطلت أجهزة نقل الحركة، لكن تلك قصة

مختلفة). بالطبع، ربما كنت سأتخذ قرارًا منطقيًّا أكثر في حالة الهدوء التي كنت فيها، فأنا أقود حوالي 7000 ميلًا سنويًّا، ولابد من تغيير الوقود كل 10000

ميل، وتكلفة تغيير الوقود هي حوالي 75 دولارًا، إذن خلال ثلاث سنوات كنت سأوفر حوالي 150 دولارًا أو حوالي 0.5% من سعر شراء السيارة، وهذا ليس سببًا

جيدًا أستند إليه في قراري، لكن الوضع يزداد سوءًا؛ إذ إنني الآن أمتلك سيارة أودي ممتلئة عن آخرها بالدمى وعربة أطفال ودراجة وغيرها من ممتلكات الأطفال

الخاصة، يا حسرتاه على الشاحنة الصغيرة.

كما ينطبق مفهوم الصفر على الوقت أيضًا، ففي النهاية الوقت الذي يتم قضاؤه في أحد الأنشطة هو وقت منتزع من نشاط آخر، إذن لو قضينا 45 دقيقة في صف

منتظرين دورنا للحصول على حلوى مثلجة مجانية أو لو قضينا نصف ساعة في ملء استمارة طويلة للحصول على خصم قليل، فهناك شيء آخر لا نفعله بوقتنا.

ومثالي الشخصي المفضل هو يوم الدخول المجاني في المتحف، فرغم حقيقة أن معظم المتاحف ليست مكلفة للغاية، فإنني أجد جاذبية كبيرة في إشباع رغبتي في

الفن عندما يكون السعر مجانيًّا، وبالطبع لست وحدي

من لديه هذه الرغبة، إذن في هذه الأيام أجد عادة أن المتحف مزدحم للغاية والصف طويل ويصعب

مشاهدة أي شيء، والصراع مع الحشود حول المتحف وفي الكافيتريا شيء مزعج، فهل أدرك أن ذهابي إلى المتحف عندما كان مجانيًّا كان خطأ؟ بالطبع أدرك،

لكنني أذهب على الرغم من ذلك.

قد يؤثر الصفر أيضًا على المشتريات الغذائية، فشركات تصنيع الأغذية تضطر لنقل جميع المعلومات على جانب الصندوق، ويضطرون لإخبارنا عن السعرات

الحرارية والمحتوى الدهني والألياف... إلخ، فهل من الممكن أن ينطبق الانجذاب نفسه الذي نشعر به تجاه السعر الصفري أيضًا على السعرات الحرارية الصفرية،

والدهون التحويلية الصفرية، والكربوهيدرات الصفرية... إلخ؟ إن كانت القوانين نفسها تنطبق، فسوف تباع عبوات البيبسي التي عليها ملصق يقول " خالية من

السعرات الحرارية " بأعداد أكثر مما لو كان مكتوبًا عليها: " سعر حراري واحد " .

افترض أنك في مقهى، وتستمتع بمحادثة مع بعض الأصدقاء، ويقدم لك مشروب من إحدى العلامات التجارية الخالية من السعرات الحرارية، ومشروب من

علامة تجارية أخرى تحتوي على ثلاثة سعرات حرارية، فأية علامة تجارية ستشعرك بأنك تشرب مشروبًا خفيفًا حقًّا، وعلى الرغم من أن الاختلاف بين المشروبين

يمكن تجاهله، فإن المشروب الخالي من السعرات

الحرارية سيزيد من شعورك بأنك تفعل الصواب من الناحية الصحية، بل إنك قد تشعر بحالة جيدة للغاية لدرجة أنك قد تتمادى وتطلب طبقًا من البطاطس المقلية.

إذن يمكنك أن تحافظ على الوضع الحالي برسم قدره 20 سنتًا (كما في مثال رسوم الشحن من شركة أمازون في فرنسا) أو يمكنك أن تفر مذعورًا بعرض شيء مجاني، فكر في مدة قوة هذه الفكرة، الصفر ليس مجرد خصم آخر، وإنما هو شيء مختلف، الفرق بين السنتين والسنت ضئيل، لكن الفرق بين سنت وصفر كبير!

إن كنت تزاول العمل التجاري وتفهم ذلك، فيمكنك أن تفعل المعجزات، هل تريد أن تجذب الجمهور؟ اعرض شيئًا مجانيًّا ، هل تريد بيع منتجات أكثر؟ اجعل جزءًا من صفقة الشراء مجانيًّا .

وعلى نحو مماثل، يمكننا أن نستخدم المجاني للتأثير على السياسة الاجتماعية، هل تريد الناس أن يقودوا سيارة كهربائية؟ لا تخفض فقط رسوم التسجيل والفحص، وإنما قم بإلغائها، وبذلك تكون قد وفرت شيئًا مجانيًّا، وبالطريقة نفسها إن كانت الصحة مصدر اهتمام لك، ركز على الاكتشاف المبكر كطريقة للقضاء على تقدم الأمراض الخطيرة، هل تريد من الناس أن يفعلوا الصواب فيما يتعلق بإجراء تنظير منتظم للقولون، وصور إشعاعية للثدي، وفحوصات لمستوى الكوليسترول، وفحوصات السكر، وما أشبه

ذلك؟ لا تخفض التكلفة فقط بتخفيض الرسوم الثابتة، اجعل هذه الإجراءات الحيوية مجانية.

لا أعتقد أن معظم الإستراتيجيات السياسية تدرك أن المجاني ورقة رابحة في يدها، ناهيك عن معرفة كيفية اللعب بها. بالتأكيد من غير المنطقي وخاصة في أوقات

ترشيد الميزانية أن يكون هناك شيء مجاني ، لكن عندما نتوقف عن التفكير في ذلك، فيمكن أن يكون للمجاني قوة كبيرة، ويكون منطقيًّا للغاية.

تأملات في سعر المجاني!

تعلمنا من تجاربنا أن نتحمس جميعنا بشدة عندما يكون الشيء مجانيًّا ، وأننا نتخذ بالتالي قرارات ليست في صالحنا.

على سبيل المثال، تخيل أنك كنت تختار بين بطاقتي ائتمان، واحدة تعرض عليك 12% نسبة سنوية لكن ليس عليها رسوم سنوية (مجانية)، وأخرى تعرض

عليك معدل فائدة أقل يبلغ 9% نسبة سنوية لكنها تفرض عليك رسومًا سنوية قدرها 100 دولار. فأيهما ستختار؟ سيفرط معظم الناس في تأكيد الرسوم

السنوية، وبملاحقتهم للعرض المجاني ستنتهي بهم الحال بالحصول على البطاقة التي تكلفهم أكثر على المدى الطويل، عندما لا يسددون إحدى الدفعات وهذا

شيء حتمي أو يرحلون الرصيد .

وعلى الرغم من أن تحديد إغراء المجاني ومقاومته مهم لتجنب العوائق بينما نتخذ قرارات، هناك أيضًا بعض الحالات التي يمكننا أن نستغل فيها المجاني لصالحنا،

فلنتناول على سبيل المثال، التجربة الشائعة وهي الذهاب إلى أحد المطاعم مع الأصدقاء، وعندما يقدم النادل الفاتورة في نهاية الوجبة، يتدافع الناس لاكتشاف

قواعد الدفع، هل يدفع كل منا ثمن ما طلبه؟ هل نقتسم الفاتورة بالتساوي، حتى لو كان " جون " قد شرب كوبًا إضافيًّا من العصائر وطبقًا من الكريم بروليه؟

المجاني يمكن أن يساعدنا على حل هذه المشكلة، ويساعدنا في أثناء ذلك على الاستمتاع بتناول العشاء في الخارج مع أصدقائنا.

ويتضح أن الإجابة هي أن يسدد أحد الأشخاص الفاتورة كاملة، وأن يتناوب الأشخاص المعنيون دفع الفواتير بمرور الوقت، وها هو المنطق: عندما ندفع - بغض

النظر عن المبلغ المالي - فإننا نشعر ببعض الألم النفسي، الذي يطلق عليه علماء الاجتماع: " ألم الدفع " . هذا هو البغض المرتبط بالتخلي عن نقودنا التي كسبناها

بصعوبة مهما كانت الظروف، ويتضح أن ألم الدفع يتسم بخاصيتين مثيرتين للاهتمام، أولاهما: والأكثر وضوحًا فيهما، عندما لا ندفع شيئًا (على سبيل المثال،

عندما يسدد شخص آخر الفاتورة) فإننا لا نشعر بأي ألم للدفع. ثانيتهما: والأقل وضوحًا فيهما، لا يتأثر ألم الدفع نسبيًّا بالمبلغ الذي ندفعه، وهذا يعني أننا

نشعر بمزيد من ألم الدفع عند زيادة الفاتورة، لكن كل دولار إضافي في الفاتورة يؤلمنا بشكل أقل. (نطلق على هذا " الحساسية المتضائلة " ، وقياسًا على ذلك

إن
أضفت رطلًا واحد إلى حقيبة ظهر فارغة، فإنه يبدو زيادة كبيرة في الوزن، لكن إضافة رطل إلى حقيبة ظهر ممتلئة بالفعل بحاسب محمول وبعض الكتب لا تبدو

أنها تمثل فارقًا كبيرًا). وتعني هذه الحساسية المتضائلة لألم الدفع أن الدولار الأول الذي ندفعه سيسبب لنا ألمًا كبيرًا، وسيسبب لنا الدولار الثاني ألمًا أقل، وهكذا

حتى نشعر بوخزة ألم خفيفة عندما ندفع، لِنقل أربعين دولارًا.

لذا إن كنا نتناول العشاء مع آخرين، فإننا نكون أكثر سعادة عندما لا ندفع شيئًا (مجاني!) ؛ ونكون أقل سعادة عندما نضطر إلى دفع شيء؛ والدولارات الإضافية

التي ندفعها تسبب لنا قَدرًا إضافيًّا متضائلًا من الألم مع زيادة حجم الفاتورة. الاستنتاج المنطقي هو أنه يجدر بأحد الأشخاص أن يسدد الفاتورة كاملة.

إن كنت لاتزال غير مقتنع، فانظر إلى المثال التالي: تخيل أن أربعة أشخاص يتشاركون وجبة وتصل الفاتورة إلى 100 دولار، الآن إن دفع كل من على الطاولة 25

دولارًا، فسيشعر كل شخص منهم ببعض من ألم الدفع. ولكي نقلل الصفة التجريدية عن هذا، دعنا نحدد الوحدات كمقياس لهذا الألم، وسنفترض أن دفع 25

دولارًا يترجم إلى

10 وحدات من الألم بإجمالي 40 وحدة من الألم للطاولة

بأكملها عندما يحين وقت اقتسام الفاتورة، لكن ماذا لو دفع أحد الأشخاص الفاتورة كاملة؟ بما أن ألم

الدفع لا يزيد زيادة خطية مع المبلغ الذي يتم دفعه، فإن الشخص الذي يدفع سيشعر ب 10 وحدات من الألم مقابل ال 25 دولارًا الأولى التي يدفعها، وربما 7

وحدات في ال 25 دولارًا التالية، و5 وحدات في ال 25 دولارًا التالية، و4 وحدات في ال 25 دولارًا الأخيرة، وبهذا يقلل إجمالي ال 26 وحدة من الألم مقدار الألم الذي

كانت ستشعر به الطاولة بأكملها بمقدار 14 وحدة. المغزى العام هو كما يلي: نحب جميعنا تناول وجباتنا من دون أن ندفع شيئًا، وطالما أننا يمكن أن نتبادل

الدفع، فيمكننا أن نستمتع بالعديد من وجبات العشاء المجانية ونستفيد استفادة إجمالية أكبر من صداقتنا في أثناء ذلك.

ربما تقول إحدى السيدات: " أها، لكن ماذا عن الأوقات التي آكل فيها سلاطة خضراء فقط بينما تطلب صديقتي أنواعًا عديدة باهظة الثمن؟ أو عندما يغير عدد

من الأشخاص موعد لقائنا المقبل؟ أو عندما يغادر بعض الأشخاص في مجموعتنا المدينة تمامًا؟ كل هذا يتركني خالية الوفاض " .

بالتأكيد لا جدال في أن كل هذه الاعتبارات تجعل أسلوب " سأدفع هذه المرة، وأنت تدفع المرة القادمة " أقل كفاءة من الناحية الاقتصادية، وعلى الرغم من ذلك

فبالنظر إلى الفوائد الهائلة من حيث ألم الدفع التي يقدمها هذا الأسلوب، فإنني شخصيًا سأكون على

استعداد للتضحية ببضعة دولارات هنا وهناك لتقليل ألم الدفع لي ولأصدقائي.

ملحق: الفصل 3

دعني أشرح كيف ينطبق منطق النظرية الاقتصادية المعيارية على وضعنا. عندما يستطيع أحد الأشخاص اختيار واحدة لا غيرها من بين اثنتين من الشيكولاتة،

فعليه أن يفكر ليس فقط في القيمة المطلقة لكل قطعة شيكولاتة ولكن قيمتها النسبية - ما يحصل عليه وما يتنازل عنه. وكخطوة أولى، يتعين على المستهلك

المنطقي أن يحسب الفوائد الصافية النسبية للقطعتين (قيمة الطعم المتوقع ناقص التكلفة)، ويتخذ قرارًا بناء على أية قطعة منهما تحقق فائدة صافية أكبر، كيف

كان سيبدو هذا عندما كانت تكلفة كرة شيكولاتة ليندت 15 سنتًا، وتكلفة شيكولاتة هيرشيز كيسيز سنتًا واحدًا؟ كان المستهلك المنطقي سيقدر مقدار السعادة

الذي يتوقع الحصول عليه من كلا النوعين (لنفترض أنها 50 وحدة سعادة وخمس وحدات سعادة، على التوالي) وأطرح الاستياء الذي كان ليشعر به من جراء

دفع 15 سنتًا وسنتًا واحدًا (لنفترض أنها 15 وحدة استياء ووحدة استياء واحدة، على التوالي). كان هذا سيمنحه سعادة متوقعة إجمالية قدرها 35 وحدة سعادة

(50 - 15) من كرة الشيكولاتة، وسعادة متوقعة إجمالية تقدر بأربع وحدات (5 - 1) من شيكولاتة كيسيز، وتتفوق كرة الشيكولاتة بمقدار 31 نقطة، لذا هذا اختيار

سهل، تفوز كرة الشيكولاتة بسهولة.

ماذا عن الحالة التي قَلَّت فيها التكلفة بالقدر نفسه

للمنتجين؟ (تكلفة كرات الشيكولاتة 14 سنتًا وشيكولاتة كيسيز مجانية.) يتم تطبيق المنطق نفسه؛ إذ إن طعم

الشيكولاتة لم يتغير، لذا سيقدر المستهلك المنطقي السعادة ب 50 وحدة و 5 وحدات على التعاقب، ما تغير هو الاستياء، ففي هذا الموقف سيشعر المستهلك

المنطقي بمستوى أقل من الاستياء في كلا النوعين لأن الأسعار انخفضت سنتًا واحدًا (ووحدة استياء واحدة). ها هو بيت القصيد: لأن كلا المنتجين انخفضا بالقدر

نفسه، فلن يتغير الفرق النسبي بينهما، وستكون السعادة الإجمالية المتوقعة لكرة الشيكولاتة الآن 36 وحدة سعادة (50 - 14)، وستكون السعادة الإجمالية

المتوقعة لشيكولاتة كيسيز الآن خمس وحدات سعادة (5 - 0)، تتقدم كرة الشيكولاتة بعدد النقاط نفسه وهو 31 نقطة، وبالتالي يجب أن يكون الاختيار السهل

نفسه، وتفوز كرة الشيكولاتة بسهولة.

هذه هي الطريقة التي يجب أن يبدو عليها نمط الاختيار، إن كانت القوى الفعالة الوحيدة هي تلك المتعلقة بتحليل التكلفة والفوائد، وتبين لنا حقيقة أن نتائج

تجاربنا مختلفة للغاية بوضوح أن هناك شيئًا آخر يجري، وأن سعر الصفر يؤدي دورًا فريدًا في قراراتنا.

الفصل 4 تكلفة القواعد الاجتماعية

لماذا نسعد بفعل أشياء، لكننا نفقد هذه السعادة

عندما نتقاضى أجرًا على ذلك؟

أنت موجود في منزل حماتك لتناول العشاء في أحد الأعياد، ويا لها من وجبة مترفة تلك التي وضعتها على الطاولة أمامك، الديك الرومي تم شواؤه حتى أصبح

لونه ذهبيًّا؛ والحشو مصنوع منزليًّا وبالطريقة التي تعجبك تمامًا. وأبناؤك مبتهجون: البطاطا الحلوة مغطاة بحلوى المارشميللو، وزوجتك تشعر بالإطراء، فقد

تم اختيار وصفة فطيرة اليقطين المفضلة لها للتحلية.

وتستمر الاحتفالات إلى وقت متأخر من الظهيرة، ترخي حزامك وترتشف كوبًا من العصائر، ومحدقًا بحنان عبر الطاولة في أم زوجتك، تنهض وتخرج محفظتك

وتقول بصدق: " أمي، كم أدين لك مقابل كل الحب الذي صنعت به هذا؟ " وبينما يخيم الصمت على الحاضرين، تلوح بحفنة من العملات النقدية وتقول : "

هل تعتقدين أن ثلاثمائة دولار ستكون كافية؟ لا، انتظري، لا ب د أن أعطيك أربعمائة " .

هذه ليست صورة كان " نورمان روكويل " ليرسمها، يسقط كوب من المشروبات وتقف حماتك يعتريها الخجل؛ وترمقك أخت زوجتك بنظرة غاضبة؛ وتنفجر ابنة

أختك في البكاء، ويبدو أن الاحتفال بالعيد في العام القادم ربما يكون عشاء مجمدًا أمام التلفاز.

ماذا يحدث هنا؟ كيف أفسد عرض الدفع المباشر لذة

الحفل بهذا الشكل؟ كما أشارت " مارجريت كلارك " و " جودسون ميلز " و " ألان فيسك " قبل وقت طويل

جدًّا، الإجابة هي أننا نعيش في عالمين في الوقت نفسه - عالم تسود فيه القواعد الاجتماعية، والآخر حيث تسن قواعد السوق القوانين، وتشمل القواعد

الاجتماعية الطلبات الودية التي يطلبها الناس من بعضهم، هلا ساعدتني في نقل هذه الأريكة؟ هل يمكنك أن تساعدني في تغيير هذا الإطار؟ القواعد الاجتماعية

مترسخة في طبيعتنا الاجتماعية وحاجتنا إلى المجتمع، وهي عادة ما تكون ودية ولطيفة، التعويضات الفورية ليست مطلوبة، فربما تساعد جارك في نقل أريكته،

لكن هذا لا يعني أنه مضطر لأن يأتي على الفور لمنزلك وينقل أريكتك، الأمر أشبه بفتح الباب لأحدهم، فذلك يمنح كليكما شعورًا بالسعادة، والمبادلة ليست

مطلوبة على الفور.

أما العالم الثاني، العالم الذي تحكمه قواعد السوق، فهو مختلف تمامًا، فهو لا يتسم بالود واللطف، التبادلات قاطعة: أجور، أسعار، إيجارات، فائدة،

وتكاليف وفوائد، وهذه العلاقات السوقية ليست شريرة أو خبيثة بالضرورة، ففي الحقيقة تتضمن أيضًا اعتمادًا على الذات وقدرة على الإبداع والتفرد لكنها

تقتضي أيضًا فوائد مشابهة ودفعات فورية، وعندما تكون في مجال قواعد السوق، فإنك تحصل على ما

تدفع مقابلًا له - تلك هي طبيعة الأمر تمامًا.

عندما نحافظ على الفصل بين القواعد الاجتماعية وقواعد السوق تسير الحياة على ما يرام، فنتناول العاطفة على سبيل المثال، قد نحصل عليها مجانًا في السياق

الاجتماعي؛ إذ يكون كما نأمل وديًّا وغذاءً عاطفيًّا، لكن هناك أيضًا العاطفة السوقية، العاطفة المطلوبة والتي تكلف مالًا، يبدو هذا صريحًا إلى حد ما.

وعندما تتصادم القواعد الاجتماعية والقواعد السوقية تحدث مشكلات، فنتناول العاطفة على سبيل المثال مرة أخرى، يدعو رجل صاحبه لتناول العشاء

ومشاهدة فيلم سينمائي، ويقوم بتسديد الفواتير، ثم يخرجان مجددًا، ويسدد الفواتير مرة أخرى، ثم يخرجان مرة ثالثة ولايزال يتكفل بتسديد فواتير الوجبة

والترفيه، في هذه المرحلة يأمل في الحصول على صداقة حقيقية، بدأ المال يقل منه بشكل خطير، لكن الأسوأ ما يدور في رأسه، فهو يواجه مشكلات في التوفيق بين

القاعدة الاجتماعية (الملاطفة) وقاعدة السوق (دفع المال للحصول على الصداقة)، وفي الموعد الرابع يذكر بشكل عابر تكلفة هذه الصداقة بالنسبة له، وبهذا يكون

قد تعدى الحدود، انتهاك! فينعته الطرف الثاني بالحيوان ويندفع بعنف ويتركه، كان يجدر به أن يعرف أن المرء لايستطيع الخلط بين القواعد الاجتماعية

والقواعد السوقية - لا سيما في هذه الحالة - وكان

يجدر به أن يتذكر أيضًا كلمات " وودي ألان " الرائعة: " المجاني هو الأكثر تكلفة " .

قبل بضع سنوات، قررت أنا و " جيمس هيمان " (أستاذ في جامعة سان توماس) استكشاف تأثيرات القواعد الاجتماعية والقواعد السوقية، كانت محاكاة واقعة

العيد لتكون رائعة، لكن نظرًا للضرر الذي ربما سببناه لعلاقات المشاركين العائلية، اخترنا شيئًا عاديًّا أكثر، في الحقيقة كانت واحدة من أكثر المهام مللًا التي تمكنا

من التوصل إليها (هناك تقليد متبع في العلم الاجتماعي ينص على استخدام مهام مملة).

في هذه التجربة، تم عرض دائرة في النصف الأيسر من شاشة الحاسب وتم عرض صندوق في الجانب الأيمن، وكانت المهمة تتمثل في سحب الدائرة، باستخدام

فأرة الحاسب فوق المربع، وما إن تم سحب الدائرة بنجاح تجاه المربع، اختفت من على الشاشة وظهرت دائرة جديدة في نقطة البداية، فطلبنا من المشاركين سحب

أكبر عدد ممكن من الدوائر، وقمنا بقياس عدد الدوائر التي سحبوها خلال خمس دقائق، وكان هذا مقياسنا لناتج عملهم - الجهد الذي بذلوه في المهمة.

كيف يمكن أن تكون هذه المهمة قد ألقت الضوء على التبادلات الاجتماعية والسوقية؟ حصل بعض المشاركين على خمسة دولارات مقابل المشاركة في التجربة

القصيرة، وتم إعطاؤهم المال وهم يدخلون المعمل، وقِيل لهم إنه بعد خمس دقائق سينبههم الحاسب إلى أن المهمة قد انتهت، وفي هذه المرحلة يغادرون المعمل،

ولأننا دفعنا لهم مقابلًا لجهودهم، فقد توقعنا منهم تطبيق القواعد السوقية على هذا الموقف وأن يتصرفوا طبقًا لذلك.

وتم تقديم تعليمات أساسية ومهمة مماثلة للمشاركين في المجموعة الثانية، لكن أجرهم كان أقل بكثير (50 سنتًا في إحدى التجارب و10 سنتات في الأخرى)، ومرة

أخرى توقعنا من المشاركين أن يطبقوا قواعد السوق على هذا الموقف وأن يتصرفوا طبقًا لذلك.

وأخيرًا، كانت لدينا مجموعة ثالثة، قدمنا لهم المهمة كطلب اجتماعي، ولم نعرض على المشاركين في هذه المجموعة أي شيء مادي مقابل جهدهم، ولم نذكر المال

مطلقًا، وإنما كان مجرد معروف طلبناه منهم، وتوقعنا من هؤلاء المشاركين تطبيق القواعد الاجتماعية على هذا الموقف وأن يتصرفوا طبقًا لذلك.

ما مدى الجهد الذي عملت به المجموعات المختلفة؟ تماشيًا مع روح القواعد السوقية، سحب الذين حصلوا على خمسة دولارات 159 دائرة في المتوسط، وسحب

الذين حصلوا على 50 سنتًا 101 دائرة في المتوسط، وكما كان متوقعًا دفع المزيد من المال المشاركين إلى أن يكونوا أكثر تحفزًا وأن يعملوا بجهد أكبر (بنسبة تبلغ

حوالي 50%).

ماذا عن الحالة التي لا تتضمن مالًا؟ هل عمل هؤلاء المشاركون أقل من الذين حصلوا على أجر مالي قليل، أم في غياب المال طبقوا القواعد الاجتماعية على الموقف

وعملوا بجهد أكبر؟ أظهرت النتائج أنهم سحبوا 168 دائرة في المتوسط، وهذا أكثر بكثير من الذين حصلوا على 50 سنتًا، وأكثر بقليل من الذين حصلوا على خمسة

دولارات، بمعنى آخر عمل المشاركون في ظل القواعد الاجتماعية غير المالية بجهد أكبر من القواعد المالية (حسنًا، 50 سنتًا).

ربما كان يجدر بنا أن نتوقع هذا، فهناك العديد من الأمثلة التي تظهر أن الناس يعملون من أجل قضية يناصرونها أكثر مما يعملون من أجل المال. فقبل بضع

سنوات على سبيل المثال، سألت جمعية المتقاعدين الأمريكية بعض المحامين إن كانوا سيعرضون خدمات أقل تكلفة للمتقاعدين المحتاجين، بأجر مثل 30 دولارًا في

الساعة، فرفض المحامون، ثم واتت مدير البرامج في جمعية المتقاعدين الأمريكيين فكرة ذكية: سأل المحامين إن كانوا سيعرضون خدمات مجانية للمتقاعدين

المحتاجين، فوافق المحامون بأغلبية ساحقة.

ماذا كان يحدث هنا؟ كيف يمكن أن تكون الخدمة المجانية أكثر جاذبية من الخدمة التي تكلف 30 دولارًا؟

عندما ذكر المال استخدم المحامون قواعد السوق ووجدوا

العرض لا يتناسب مع راتبهم السوقي، وعندما لم يذكر أي مال استخدموا القواعد الاجتماعية وكان لديهم استعداد للتطوع بوقتهم، لِمَاذا لَمْ يقبلوا ال 30 دولارًا

فحسب، ويعتبروا أنفسهم متطوعين حصلوا على 30 دولارًا؟ لأنه حالما تدخل القواعد السوقية اعتباراتنا، تغادر القواعد الاجتماعية.

هناك درس مماثل قدمه " ناتشوم سيتشيرمان " ، أستاذ الاقتصاد في كولومبيا، وكان يتلقى دروس فنون قتالية في اليابان. لم

يكن المدرب يتقاضى أجرًا من المجموعة مقابل التدريب،

ولأن الطلاب كانوا يشعرون بأن هذا مجحف، اقتربوا من المعلم في أحد الأيام واقترحوا عليه أن يدفعوا له مقابل وقته وجهده، وبعد أن وضع عصا الكندو

المصنوعة من الخيزران الخاصة به على الأرض، رد المعلم بهدوء أنه لو تقاضى منهم أجرًا، فلن يستطيعوا أن

يدفعوا له.

إذن في التجربة السابقة، لم يقل الذين حصلوا على 50 سنتًا لأنفسهم: " رائع؛ عليَّ أن أسدي هذا المعروف لهؤلاء الباحثين، وأحصل على بعض المال منه " ،

ويستمرون في العمل بجهد أكبر من الذين لم يحصلوا على شيء، وبدلًا من ذلك تحولوا إلى قواعد السوق،

وقرروا أن 50 سنتًا ليست مبلغًا كبيرًا وعملوا بفتور،

بمعنى آخر عندما دخلت قواعد السوق المعمل، خرجت القواعد الاجتماعية.

لكن ماذا كان سيحدث لو استبدلنا المبالغ المالية بهدية؟ بالتأكيد كانت حماتك لتقبل بزجاجة من العطر الجيد، أو ماذا عن هدية للاحتفال بالانتقال لبيت جديد

(مثل نبات صديق للبيئة) تقدمها لصديق؟ هل الهدايا طرق تبادل تبقينا في إطار قواعد التبادل الاجتماعي؟ هل سينتقل المشاركون الحاصلون على هذه الهدايا من

القواعد الاجتماعية إلى قواعد السوق، أم سيساهم عرض الهدايا كمكافآت في إبقاء المشاركين في العالم الاجتماعي؟

لاكتشاف موقع الهدايا على الحد الفاصل بين القواعد الاجتماعية والقواعد السوقية، قررت أنا و " جيمس " إجراء تجربة جديدة، وهذه المرة لم نعرض على

المشاركين مالًا مقابل سحب دوائر على شاشة الحاسوب، وإنما عرضنا عليهم هدايا؛ إذ استبدلنا المكافأة التي قدرها 50 سنتًا بلوح شيكولاتة سنيكرز (سعره حوالي

50 سنتًا)، وحافز الدولارات الخمسة بعلبة من شيكولاتة جوديفا (سعرها حوالي خمسة دولارات).

جاء المشاركون إلى المعمل، وحصلوا على مكافآتهم، وعملوا بقدر ما يريدون وغادروا، ثم قمنا بفحص النتائج، وتبين أن جميع المجموعات الثلاث التي اشتركت في

التجربة عملت بجهد بالقدر نفسه تقريبًا في أثناء المهمة، بغض النظر عما إذا كانوا قد حصلوا على لوح سنيكرز صغير (سحب هؤلاء المشاركون 162 دائرة في

المتوسط) أو شيكولاتة جوديفا (سحب هؤلاء المشاركون 169 دائرة في المتوسط) أو لم يحصلوا على شيء على الإطلاق (سحب هؤلاء المشاركون 168 دائرة في

المتوسط). الاستنتاج: الهدية الصغيرة لا تسبب إساءة لأي أحد، لأنه حتى الهدايا الصغيرة تبقينا في عالم التبادل الاجتماعي وبعيدًا عن القواعد السوقية.

لكن ماذا لو طمسنا المعالم الموضحة لنوعي القواعد؟ ماذا كان ليحدث لو مزجنا قاعدة السوق بالقاعدة الاجتماعية؟ بمعنى آخر: لو قلنا إننا سنعطيهم " لوح

سنيكرز سعره 50 سنتًا " أو " علبة شيكولاتة جوديفا سعرها خمسة دولارات " ، ماذا كان سيفعل المشاركون؟ هل كان " لوح سنيكرز الذي سعره 50 سنتًا "

سيدفع المشاركين للعمل بجهد كما يدفعهم " لوح سنيكرز " إلى العمل، أم سيجعلهم يعملون بفتور، مثل ال 50 سنتًا؟ أو سيكون شيئًا بين هذا وذاك؟ اختبرت

التجربة التالية هذه الأفكار.

وكما اتضح لم يتحفز المشاركون للعمل مطلقًا عندما حصلوا على لوح سنيكرز الذي سعره 50 سنتًا، وفي الحقيقة كان الجهد الذي بذلوه مثل الجهد الذي بذلوه

عندما حصلوا على مبلغ 50 سنتًا، وتفاعلوا مع الهدية

المسعرة بوضوح بالطريقة نفسها التي تفاعلوا بها مع النقود، ولم تعد الهدية تثير القواعد الاجتماعية -

فبذكر تكلفتها انتقلت الهدية إلى عالم القواعد السوقية.

بالمناسبة، لقد قمنا بتكرار هذه المهمة لاحقًا عندما طلبنا من أحد المارة أن يساعدنا في تنزيل أريكة من الشاحنة، ووجدنا النتائج نفسها، فالناس لديهم استعداد

للعمل مجانًا، ولديهم استعداد للعمل مقابل أجر معقول، لكن اعرض عليهم مبلغًا صغيرًا فقط وسوف يهربون، والهدايا أيضًا فعالة بالنسبة للأرائك، وعرض

هدية على الناس حتى وإن كانت صغيرة، كافٍ لحضهم على المساعدة، لكن اذكر تكلفة الهدية، وسيديرون لك ظهورهم بأسرع من أن تتمكن من قول قواعد

سوقية.

وتظهر هذه النتائج أن ذكر المال كله كافٍ لظهور قواعد السوق (حتى عندما لا ينتقل المال من يد إلى يد). لكن بالطبع لا تتعلق القواعد السوقية بالجهد فقط، فهي

ترتبط بنطاق واسع من السلوكيات، منها الاعتماد على الذات، تقديم العون والفردية، فهل مجرد حض الناس على التفكير في المال يؤثر عليهم ليتصرفوا بطريقة

مختلفة في هذه النواحي؟ لقد تم استكشاف هذه الفرضية في مجموعة من التجارب الرائعة التي أجرتها " كاثلين فوس " (أستاذ في جامعة مينيسوتا)، و " نيكول

ميد " (طالبة دراسات عليا في جامعة ولاية فلوريدا)، و " ميرندا جود " (طالبة دراسات عليا في جامعة بريتش كولومبيا).

فقد طلبن من المشاركين في تجاربهن إنجاز مهمة الجمل المختلطة، بمعنى إعادة ترتيب مجموعات من الكلمات لتكوين جمل، وبالنسبة للمشاركين في إحدى

المجموعات كانت المهمة تقوم على جمل محايدة (على سبيل المثال: " الجو بارد في الخارج ")، وبالنسبة للمجموعة الثانية، كانت المهمة تقوم على جمل أو عبارات

لها علاقة بالمال (على سبيل المثال: " راتب عال ")، هل التحدث عن المال بهذا الشكل سيكون كافيًا لتغيير الطريقة التي يتصرف بها المشاركون؟

في إحدى التجارب، أنهى المشاركون مهمة حل الرموز ثم قدمت لهم أحجية صعبة، كان عليهم ترتيب 12 مكتبًا في مربع، وبينما كان القائم على التجربة يغادر

الغرفة، أخبرهم بأن بإمكانهم المجيء إليه في حال احتاجوا إلى مساعدة، مَن في اعتقادك طلب المساعدة في وقت قريب: الذين عملوا على جمل " الراتب " التي

تنطوي على تلميح ضمني للمال، أم الذين عملوا على الجمل " المحايدة " ، التي تتعلق بالطقس وموضوعات أخرى مشابهة؟ كما اتضح، تصارع الطلاب الذين

عملوا في البداية على مهمة " الراتب " مع الأحجية لحوالي خمس دقائق ونصف قبل طلب المساعدة، في حين طلب الذين عملوا في البداية على المهمة

المحايدة

المساعدة بعد حوالي ثلاث دقائق، إذن لقد جعل المال المشاركين في مجموعة " الراتب " أكثر اعتمادًا على النفس وأقل استعدادًا لطلب المساعدة.

لكن هؤلاء المشاركين كانوا أيضًا أقل استعدادًا لمساعدة الآخرين، في الحقيقة بعد التفكير في المال كان هؤلاء المشاركون أقل استعدادًا لمساعدة القائم على التجربة

في إدخال البيانات، وأقل قابلية لمساعدة مشارك آخر يبدو مشوشًا، وأقل قابلية لمساعدة شخص " غريب " (مجري تجارب متخفي) سقط منه " عرضيًّا " صندوق

من أقلام الرصاص.

بشكل عام، أظهر المشاركون في مجموعة " الراتب " الكثير من خصائص السوق، كانوا أكثر أنانية واعتمادًا على النفس، أرادوا قضاء مزيد من الوقت بمفردهم،

وكانوا أكثر قابلية لاختيار مهام تتطلب مساهمة فردية بدلًا من العمل الجماعي، وعندما حددوا المكان الذي يجلسون فيه، اختاروا مقاعد بعيدة جدًّا عن الذين

طلب منهم العمل معهم، في الواقع مجرد التفكير في المال يجعلنا نتصرف بالطريقة التي يعتقد معظم علماء الاقتصاد أننا نتصرف بها، ونتصرف بدرجة أقل

كحيوانات اجتماعية في حياتنا اليومية.

هذا يقودني إلى فكرة ختامية: عندما تكون في مطعم ومعك زوجتك، أوصيك ألا تذكر سعر الأطعمة المختارة، أجل إنها مطبوعة بوضوح على القائمة، وبالطبع قد

تكون فرصة لتثير إعجاب زوجتك بمستوى المطعم، لكن لو حفظتها فمن المحتمل أنك ستحول علاقتك من القاعدة الاجتماعية إلى القاعدة السوقية، أجل، قد تفشل زوجتك في إدراك كم تكلفك هذه الوجبة. وقد تعتقد حماتك أن زجاجة العطر التي قدمتها هي مزيج مركب سعره 10 دولارات، في حين أنها زجاجة من نوع خاص سعرها 60 دولارًا، لكن ذلك هو الثمن الذي لابد أن تدفعه لتبقي على علاقاتك في المجال الاجتماعي وبعيدًا عن القواعد السوقية.

إذن نحن نعيش في عالمين: عالم يتسم بالتغييرات الاجتماعية وآخر يتسم بتغييرات في السوق، ونحن نطبق قواعد مختلفة على هذين النوعين من العلاقات، فضلًا عن ذلك ينتهك إدخال القواعد السوقية في القواعد الاجتماعية - ينتهك القواعد الاجتماعية ويضر العلاقات، وعندما يتم ارتكاب هذا النوع من الأخطاء، فإن استعادة العلاقة الاجتماعية تصبح أمرًا صعبًا، وعندما تعرض دفع مقابل عشاء العيد البهيج، فإن حماتك ستتذكر الواقعة لسنوات قادمة، وإذا قدمت لشريكك المحتمل الفرصة للوصول إلى مغزى الأمر، وقسمت تكلفة عملية الصداقة، وخلدت للنوم ببساطة، فيحتمل أنك ستكون قد دمرت علاقة الصداقة إلى الأبد.

أجرى صديقاي العزيزان " يوري جنيزي " (أستاذ في جامعة كاليفورنيا في سان دييجو) و " ألدو روستشيني " (أستاذ في جامعة مينيسوتا) اختبارًا ذكيًّا للغاية

للتأثيرات طويلة المدى للانتقال من القواعد الاجتماعية إلى القواعد السوقية.

قبل بضع سنوات، قاما بدراسة مركز رعاية نهارية لتحديد ما إذا كان فرض غرامة على الآباء الذين يأتون متأخرين لاصطحاب أطفالهم عقوبة رادعة مفيدة،

واستنتج " يوري " و " ألدو " أن الغرامة لم تنجح، وكان لها في الحقيقة تأثيرات سلبية على المدى الطويل، لماذا؟ قبل فرض الغرامة كان هناك تواصل اجتماعي بين

المعلمين والآباء، يتضمن قواعد اجتماعية تتعلق بالتأخر في المجيء ومن ثمَّ إذا تأخر الآباء - كما كانوا يفعلون أحيانًا - فإنهم يشعرون بالذنب حيال ذلك، وكان

الذنب يجبرهم على التعجيل باصطحاب أبنائهم في المستقبل. (يبدو الذنب طريقة فعالة للإقناع بالامتثال). لكن حالما تم تطبيق الغرامة، استبدل مركز الرعاية

النهارية من دون قصد القواعد الاجتماعية بقواعد سوقية، والآن والآباء يدفعون مقابلًا لتأخرهم، فإنهم فسروا الموقف من حيث القواعد السوقية. بمعنى آخر:

بما أنهم تم تغريمهم فإنهم يمكنهم أن يقرروا أن يتأخروا أو لا، وكانوا يختارون التأخير بشكل متكرر، وغني عن القول إن هذا لم يكن في نية مركز الرعاية

النهارية.

لكن القصة الحقيقية بدأت هنا فقط، وقد حدث الجزء الأكثر تشويقًا بعد بضعة أسابيع، عندما ألغى مركز الرعاية النهارية الغرامة، وبهذا يكون قد عاد المركز

للقاعدة الاجتماعية، فهل سيعود الآباء أيضًا للقاعدة الاجتماعية؟ وهل سيعود الذنب الذي كانوا يشعرون به أيضًا؟ لا على الإطلاق، فعندما تم إلغاء الغرامة لم

يتغير سلوك الآباء، واستمروا في اصطحاب أطفالهم في وقت متأخر، في الحقيقة عندما تم إلغاء الغرامة، كانت هناك زيادة طفيفة في عدد حالات التأخر في

اصطحاب الأطفال (فرغم كل شيء، تم إلغاء القواعد الاجتماعية والغرامة على السواء).

توضح هذه التجربة حقيقة مؤسفة: عندما تتصادم قاعدة اجتماعية مع قاعدة سوقية، تختفي القاعدة الاجتماعية لوقت طويل، بمعنى آخر لا يسهل تكوين

العلاقات الاجتماعية، فعندما تسقط الزهرة من على الوردة، عندما تتفوق القاعدة السوقية على القاعدة الاجتماعية، فإنها نادرًا ما تعود.

حقيقة أننا نعيش في كل من العالم الاجتماعي وعالم السوق لها آثار عديدة على حياتنا الشخصية، فبين الحين والآخر نحتاج جميعًا إلى شخص يساعدنا في نقل

شيء أو مراقبة أطفالنا لبضع ساعات أو يتسلم رسائلنا البريدية عندما نكون خارج المدينة، ما أفضل طريقة لتحفيز أصدقائنا وجيراننا لمساعدتنا؟ هل ستفي النقود

- أو ربما

هدية - بالغرض؟ كم؟ أم لا شيء على الإطلاق؟ ليس من

السهل اكتشاف هذه الرقصة الاجتماعية، وأنا واثق من

أنك تعرف ذلك، خاصة عندما تكون هناك خطورة بدفع العلاقة نحو عالم التبادل السوقي.

إليك بعض الإجابات: لا بأس في أن تطلب من صديق أن يساعدك في نقل قطعة كبيرة من الأثاث أو بضعة صناديق، لكن أن تطلب من صديقك مساعدتك في نقل

الكثير من الصناديق أو الأثاث فهذا ليس جيدًّا، خاصة لو كان الصديق يعمل جنبًا إلى جنب مع رجال يقومون بالنقل ويحصلون على أجر مقابل المهمة نفسها، في

هذه الحالة قد يبدأ صديقك يشعر بأنه تعرض للاستغلال، وعلى نحو مماثل لا بأس في أن تطلب من جارك (الذي يصادف أنه محام) أن يتسلم البريد الخاص بك

أثناء قضائك الإجازة، لكن أن تطلب منه أن

يقضي الوقت نفسه في إعداد عقد إيجار لك مجانًا، فهذا ليس بالأمر الجيد.

ويتضح التوازن الدقيق بين القواعد الاجتماعية والقواعد السوقية أيضًا في عالم الأعمال، ففي العقود القليلة الماضية حاولت الشركات تسويق نفسها كشركات

اجتماعية، بمعنى أنهم يريدون منا أن نعتقد أننا وهم عائلة أو على الأقل أصدقاء نعيش في الزقاق نفسه، فيقول أحد الشعارات المألوفة: " ستيت فارم معك مثل

الجار الصالح " ، وهناك شعار تشجيعي لطيف آخر من هوم ديبوت: " يمكنك أن تنجح، وبإمكاننا أن نساعدك " .

وأيًّا كان مَن بدأ حركة معاملة الزبائن اجتماعيًّا فقد كانت فكرة جيدة، فلو كان الزبائن والشركة عائلة، فحينها

تحصل الشركة على العديد من الفوائد، والولاء مهم جدًّا، ويتم احتواء المخالفات الصغيرة، تدمير فاتورتك وحتى فرض زيادة مفاجئة متواضعة في نسب التأمين الخاصة بك، بالطبع تمر العلاقات بلحظات سعيدة وأخرى حزينة، لكنها بشكل عام شيء جيد للغاية.

لكن إليك ما أجده غريبًا، على الرغم من أن الشركات ضخت مليارات الدولارات في التسويق والإعلان لتكوين علاقات اجتماعية - أو على الأقل انطباعًا بالعلاقات الاجتماعية - فإنه يبدو أنها لا تفهم طبيعة العلاقة الاجتماعية، ومخاطرها على وجه الخصوص.

على سبيل المثال، ماذا يحدث عندما يتم رد شيك العميل؟ إن كانت العلاقة قائمة على القواعد السوقية، فإن البنك يفرض رسومًا، ويتخلص العميل من الشيك، فالعمل عمل، ورغم أن الرسوم مزعجة فإنها مقبولة رغم ذلك، لكن في العلاقة الاجتماعية فإن رسوم التأخير في السداد بدلًا من اتصال ودي من المدير أو الإسقاط التلقائي للرسوم لا تدمر العلاقة فقط، وإنما هي خيانة وغدر، وسيعتبر العملاء أن هذه إهانة شخصية، وسيغادرون البنك غاضبين ويقضون ساعات يشكون لأصدقائهم من هذا البنك البشع، فرغم كل شيء كانت هذه علاقة تم تكوينها على أساس أنها تبادل اجتماعي، ومهما كان عدد ملفات التعريف والشعارات ورموز الصداقة التي يقدمها البنك، فإن مخالفة واحدة للتبادل الاجتماعي تعني أن يعود العميل

للتبادل السوقي، ويمكن أن يحدث ذلك بسرعة.

وما النتيجة؟ إن كنت صاحب شركة، فنصيحتي لك أن تتذكر أنك لا تستطيع أن تكسب من الجهتين، فلا يمكنك أن تعامل عملاءك على أنهم عائلة في وقت ما ثم

تعاملهم معاملة من دون عاطفة أو مودة أو الأسوأ من ذلك أن تعاملهم كمصدر إزعاج أو منافسين بعد لحظة عندما يصبح هذا أكثر ملاءمة أو ربحًا، والعلاقات

الاجتماعية لا تسير على هذا النحو، فإن كنت تريد علاقة اجتماعية حاول أن تفعل ذلك، لكن تذكر أنه يتعين عليك أن تحافظ عليها مهما كانت الظروف.

ومن ناحية أخرى، إن كنت تعتقد أنه يتعين عليك أن تكون جديًّا بين الحين والآخر - تتقاضى مبالغ إضافية مقابل خدمات إضافية أو التوبيخ والتعنيف بسرعة

لإجبار العملاء على الالتزام بالقوانين - فربما لا تريد أن تضيع وقتك في المقام الأول في أن ترسم صورة لشركتك تنم على أنها لطيفة واختيار جيد، وفي تلك الحالة

التزم بالاقتراح ذي القيمة البسيطة، وعبر عما تقدمه وما تتوقع الحصول عليه في المقابل، وبما أنك لا تضع أية قواعد أو توقعات اجتماعية، فلا يمكنك أيضًا أن

تخالفها، فرغم كل شيء ذلك عمل فحسب.

كما حاولت الشركات إنشاء قواعد اجتماعية مع موظفيها، ولم يكن الأمر دائمًا بهذه الطريقة، فقبل سنوات كانت القوة العاملة في أمريكا بشكل كبير عبارة عن

تبادل صناعي مدفوعًا بالسوق، وكانت تتواجد في ذلك الوقت نوعية من العقليات التي تتقيد بساعات العمل الرسمية من التاسعة إلى الخامسة، تعمل 40 ساعة

وتحصل على شيك الراتب يوم الجمعة، وبما أن الموظفين كانوا يتقاضون أجورهم بالساعة، فإنهم كانوا يعرفون تمامًا متى يعملون لصالح الرجل ومتى لا

يعملون، تنطلق صفارة المصنع (أو ما يقابلها في الشركة)، فتنتهي الصفقة، كان هذا تبادلًا سوقيًّا واضحًا، وكان ناجحًا بشكل كافٍ لكلا الجانبين.

واليوم ترى الشركات أفضلية في خلق تبادل اجتماعي، فرغم أن كل شيء في سوق اليوم نحن صانعو الأشياء غير المادية، والإبداع أهم من الآلات الصناعية، وقد

انطمس الحد الفاصل بين العمل ووقت الفراغ، فالأشخاص الذين يديرون مكان العمل يريدون منا أن نفكر في العمل أثناء قيادتنا للسيارة ونحن عائدين إلى المنزل

وأثناء الاستحمام، وقد أعطونا أجهزة حاسب محمولة وهواتف خلوية وهواتف بلاك بيري لسد الفجوة بين مكان العمل والمنزل.

وهناك اتجاه متزايد لدى شركات عديدة لطمس معالم يوم العمل الذي من التاسعة إلى الخامسة للابتعاد عن الأجور بالساعة والانتقال للراتب الشهري، وتتمتع

القواعد الاجتماعية بأفضلية كبيرة في بيئة العمل التي يستمر العمل فيها على مدار الساعة، تميل لأن تجعل الموظفين حماسيين وجديين في العمل ومرنين

ومهتمين، وفي السوق الذي يكون فيه ولاء الموظفين لأرباب عملهم ضعيفاً، تعتبر القواعد الاجتماعية واحدة من أفضل الطرق لغرس الولاء في نفوس العمال

وتحفيزهم.

تبين البرمجيات ذات المصادر المفتوحة إمكانيات القواعد الاجتماعية، ففي حالة نظام التشغيل " لينوكس " وغيره من المشروعات التعاونية، يمكنك أن تنشر

مشكلة عن خطأ في إحدى لوحات الإعلانات، وترى مدى سرعة أحد الأشخاص أو غالبًا الكثير من الأشخاص في الاستجابة لطلبك وإصلاح البرامج، في وقت

فراغهم، هل يمكنك أن تدفع مقابلًا لمستوى الخدمة هذا؟ على الأرجح؛ لكن إن كنت مضطرًا لتوظيف أشخاص على المستوى نفسه فإنهم سيكلفونك مبالغ كبيرة،

لكن هؤلاء الأشخاص في هذه المجتمعات يسعدون بمنح وقتهم للمجتمع بشكل عام (ويحصلون مقابل ذلك على الفوائد الاجتماعية نفسها التي نحصل عليها

جميعًا من مساعدة صديق في طلاء غرفة)، ما الذي يمكن أن نتعلمه من هذا وينطبق على عالم الأعمال؟ هناك مكافآت اجتماعية تحفز السلوك بقوة، وإحدى

أقل المكافآت استخدامًا في عالم الشركات هو التشجيع على المكافآت والسمعة الاجتماعية.

في تعاملها مع موظفيها - تمامًا مثل تعاملها مع عملائها - لابد أن تفهم الشركات التزامها الضمني طويل المدى، فإن وعد الموظفون بأنهم سيعملون بجد لتحقيق

موعد نهائي مهم (بل وإلغاء الالتزامات الاجتماعية من

أجله)، وإن طلب منهم الصعود على متن الطائرة على الفور ل حضور اجتماع، إذن لابد أن يحصلوا على

شيء مماثل في المقابل، شيء مثل مساندتهم في مرضهم أو فرصة للاحتفاظ بوظائفهم عندما يهددهم السوق بفصلهم منها.

وعلى الرغم من أن بعض الشركات حققت نجاحًا في إنشاء قواعد اجتماعية مع موظفيها، فإن الهوس الحالي بالحصول على أرباح قصيرة المدى، والبحث عن

مصادر خارجية والترشيد القاسي للنفقات يهدد بتقويض كل ذلك، فرغم أن كل شيء في التبادل الاجتماعي يعتقد الناس أنه لو فشل شيء ما فإن الطرف الآخر

سيساندهم ويحميهم ويمد يد العون لهم، وهذه الاعتقادات لا ينص عليها العقد، لكنها التزامات عامة بتقديم الرعاية والمساعدة في أوقات الحاجة.

ومرة أخرى: لا يمكن أن تكسب الشركات من كلا الجانبين، وبشكل خاص ينتابني قلق من أن التخفيضات الأخيرة التي نراها في مزايا الموظفين - رعاية الأطفال،

المعاشات، وقت العمل المرن، غرف التمرينات الرياضية، الكافيتريا، الرحلات الخلوية للعائلات إلخ - قد تكون على حساب التبادل الاجتماعي ومن ثمَّ تؤثر على

إنتاجية الموظفين، وإنني قلق بشكل خاص من أن التخفيضات والتغييرات في المزايا الطبية قد تحول كثيرًا من العلاقة الاجتماعية للموظفين إلى علاقة سوقية.

إن كانت الشركات تريد الاستفادة من مزايا القواعد

الاجتماعية، فعليها أن تبلي بلاء حسنًا في غرس تلك القواعد. وتعتبر المزايا الطبية وبشكل خاص التغطية

الطبية الشاملة، من بين أفضل الطرق التي يمكن للشركة من خلالها أن تعبر عن الدور الذي تؤديه في التبادل الاجتماعي، لكن ما الذي تفعله الشركات العديدة؟

إنها تطالب بخصومات كبيرة في خطط التأمين الخاصة بها، وتقلل في الوقت نفسه نطاق المزايا، بتعبير بسيط إنها تقوض التواصل الاجتماعي بين الشركة

والموظفين وتستبدله بقواعد سوقية، وعندما تحاول الشركات خلق توازن، وينزلق الموظفون من القواعد الاجتماعية إلى عالم القواعد السوقية، فهل يمكن أن

نلومهم على ترك عملهم عند تلقيهم عرضًا أفضل؟ وفيما يتعلق بالولاء للشركة، فلا عجب أن ولاء الموظفين لشركاتهم أصبح شيئًا متناقضًا.

ومن الممكن أيضًا أن تفكر المؤسسات عن وعي في كيفية رد فعل الأشخاص تجاه القواعد الاجتماعية والسوقية، فهل يجدر بك أن تعطي موظفًا هدية قيمتها 1000

دولار أم تدفع له 1000 دولار إضافية نقدًا؟ أيهما أفضل؟ إذا سألت الموظفين، فعلى الأرجح سيفضل غالبيتهم النقود على الهدية، لكن الهدية لها قيمتها، رغم أن

ذلك يُساء فهمه أحيانًا، فيمكنها أن تدعم العلاقة بين رب العمل والموظف، وبفعل ذلك تقدم فوائد طويلة المدى للجميع، فكر في الأمر من هذه الناحية، مَن في

اعتقادك يحتمل أن يعمل بجهد أكثر، ويظهر ولاء أكبر، ويحب عمله حبًّا حقيقيًّا أكثر، شخص يحصل على 1000 دولار نقدًا أم شخص يحصل على هدية شخصية؟

بالطبع الهدية لفتة رمزية، وعلى وجه اليقين لن يعمل أحد مقابل هدايا بدلًا من الراتب، ومن وجهة النظر هذه لن يذهب أحد إلى العمل من دون الحصول على أي شيء، لكن لو نظرت إلى شركات مثل جوجل التي تعرض مجموعة متنوعة واسعة من المزايا لموظفيها (بما فيها وجبات غداء فاخرة مجانية)، فيمكنك أن ترى مقدار حسن النية الذي يتم غرسه لتأكيد الجانب الاجتماعي للعلاقة بين الشركة والموظف، وإنه لأمر جدير بالملاحظة كيف تستطيع الشركات (لا سيما الشركات الجديدة الناشئة) حض الموظفين على أداء الكثير من العمل عندما تكون القواعد الاجتماعية (مثل الإثارة الناتجة عن بناء شيء معًا) أقوى من القواعد السوقية (مثل ارتفاع الرواتب مع كل ترقية). لو بدأت الشركات في التفكير من حيث القواعد الاجتماعية، لأدركت أن هذه القواعد تغرس الولاء، والأهم تجعل الموظفين يبذلون الجهد الذي تحتاج إليه الشركات اليوم: أن يكونوا مرنين، ومهتمين، ومستعدين للمساهمة، وذلك ما تحققه العلاقة الاجتماعية.

وتعتبر مسألة القواعد الاجتماعية في مكان العمل مسألة تستحق أن نفكر فيها بشكل متكرر؛ إذ تعتمد

إنتاجية أمريكا بشكل متزايد على موهبة وجهود موظفيها،

هل نحن ندفع العمل من عالم القواعد الاجتماعية إلى القواعد السوقية؟ هل يفكر العمال في المال، بدلًا من قيم اجتماعية مثل الولاء والثقة؟ ما تأثير ذلك على

الإنتاجية الأمريكية على المدى الطويل، فيما يتعلق بالإبداع والالتزام؟ وماذا عن " التواصل الاجتماعي " بين الحكومة والمواطن؟ هل هذا في خطر أيضًا؟

جميعنا نعرف الإجابات في مستوى معين، فنحن نفهم على سبيل المثال، أن الراتب وحده فقط لن يحفز الناس على المخاطرة بحياتهم، فضباط الشرطة ومكافحو

الحرائق والجنود لا يموتون في سبيل راتبهم الأسبوعي، وإنما القواعد الاجتماعية - افتخارهم بمهنتهم والإحساس بالواجب - هي ما تحفزهم للتضحية بأرواحهم

وصحتهم. رافق صديق لي من ميامي ذات مرة مندوب جمارك أمريكي في دورية في المياه الخارجية، كان المندوب يحمل بندقية هجومية وكان بإمكانه ثقب عدة

فتحات في مركب المخدرات الهارب، لكن هل فعل ذلك؟ كان رده مستحيلًا، لم يكن مستعدًّا للموت في سبيل راتب الحكومة الذي يحصل عليه، وقد أسر لصديقي

قائلًا إن مجموعته عقدت اتفاقية غير معلنة مع ناقلي المخدرات، لن تطلق الشرطة الفيدرالية النار إذا لم يطلق تجار المخدرات النار، وربما لذلك السبب نادرًا (إن

حدث) ما نسمع أن اشتباكات بالأسلحة النارية على هامش " حرب أمريكا على المخدرات " .

كيف يمكننا تغيير هذا الوضع؟ أولًا، يمكننا أن نخصص راتبًا فيدراليًّا مناسبًا بحيث يكون لدى المندوب استعداد للمخاطرة بحياته من أجله، لكن كم مقدار هذا

المال؟ مقابل مالي يماثل ما يحصل عليه مهرب المخدرات العادي للهروب بمركب من جزر البهاما إلى ميامي، بدلًا من ذلك يمكننا أن نرقي القاعدة الاجتماعية، وأن

نجعل الضابط يشعر بأن مهمته تستحق أكثر من راتبه المتواضع، وأننا نكرمه (كما نكرم شرطتنا ومكافحي الحرائق) لأنه يؤدي وظيفة لا تحافظ على نسيج المجتمع

فحسب، وإنما تنقذ أيضًا أبناءنا من كل أنواع المخاطر، وبالطبع سيتطلب ذلك بعض القيادة الملهمة لكن يمكن القيام به.

دعني أصف كيف تنطبق هذه الفكرة نفسها على عالم التعليم. انضممت مؤخرًا إلى لجنة فيدرالية خاصة بالحوافز والمحاسبة في التعليم الحكومي، وهذا جانب

من القواعد الاجتماعية والسوقية أود استكشافه في السنوات القادمة، وتتمثل مهمتنا في إعادة النظر في سياسة " لا وجود لأطفال متسربين من التعليم " ،

وللمساعدة في إيجاد طرق لتحفيز الطلاب والمعلمين والإداريين والآباء.

ينتابني شعور بأنه يحتمل أن تدفع الاختبارات

النموذجية والرواتب القائمة على الأداء التعليمي من القواعد الاجتماعية إلى القواعد السوقية، وتنفق الولايات

المتحدة بالفعل مالًا على كل طالب أكثر من أي مجتمع غربي، فهل من الحكمة أن نضيف مزيدًا من المال؟ ينطبق الاعتبار نفسه على الاختبارات، نحن نجري

بالفعل اختبارات بشكل متكرر، والمزيد من الاختبارات من غير المحتمل أن تثبت جودة التعليم.

أعتقد أن هناك إجابة واحدة تكمن في عالم القواعد الاجتماعية، وكما تعلمنا من تجاربنا لا يمكنك أن تعتمد على المال فقط - والقواعد الاجتماعية هي القوى التي

يمكن أن تحدث فارقًا على المدى الطويل. وبدلًا من تركيز انتباه المعلمين والآباء والأطفال على نتائج الاختبارات والرواتب والمنافسة، قد يكون من الأفضل أن نغرس

الإحساس بالهدف والمهمة والافتخار بالتعليم في نفوسنا جميعًا، ومن أجل فعل ذلك لا يمكننا أن نسلك طريق القواعد السوقية. وقد أعلن فريق " البيتلز " قبل

وقت من الزمن أنك: " لا تستطيع أن تشتري لي حبًّا " وهذا ينطبق أيضًا على حب التعلم، فلا يمكنك أن تشتريه، وإن حاولت فربما تبعده.

إذن هل يمكننا تحسين النظام التعليمي؟ يتعين علينا على الأرجح أولًا أن نعيد النظر في المناهج المدرسية، ونربطها بشكل أوضح بالأهداف الاجتماعية (القضاء على

الفقر والجريمة واحترام حقوق الإنسان... إلخ)، والأهداف التقنية (دعم المحافظة على الطاقة، استكشاف الفضاء، التكنولوجيا متناهية الصغر... إلخ)، والأهداف

الطبية (علاجات للسرطان، السكر، السمنة... إلخ) التي نهتم بها كمجتمع، وبهذه الطريقة ربما يرى الطلاب والمعلمون والآباء المغزى الأكبر من التعليم ويزيد

حماسهم وحافزهم تجاهه، كما يتعين علينا أن نعمل بجهد على جعل التعليم هدفًا في حد ذاته، والتوقف عن الخلط بين عدد الساعات التي يقضيها الطلاب في

المدرسة بجودة التعليم الذي يحصلون عليه، ويمكن أن يتحمس الأطفال للكثير من الأشياء (البيسبول، على سبيل المثال)، والتحدي الذي يواجهنا كمجتمع هو أن

نرغبهم في معرفة الكثير عن الفائزين بجائزة نوبل كما يعرفون الآن معلومات عن لاعبي البيسبول، إنني لا أشير إلى أن تأجيج الشغف الاجتماعي للتعليم أمر

بسيط، لكن لو نجحنا في فعل ذلك، فستكون القيمة غزيرة.

وكما يتضح فإن المال في كثير من الأحيان أكثر الطرق تكلفة لتحفيز الأشخاص، أما القواعد الاجتماعية فهي ليست أرخص فحسب، لكنها غالبًا ما تكون أكثر

فعالية أيضًا.

إذن ما فائدة المال؟ في العصور القديمة كان المال يسهل التجارة، فلم تكن مضطرًا لأن تحمل إوزة على ظهرك عندما تذهب إلى السوق أو تقرر ما هو الجزء

الذي

يساوي رأس الخس في إوزتك، وفي العصور الحديثة يقدم المال فوائد أكثر؛ إذ إنه يسمح لنا بأن نخصص ونقترض وندخر.

لكن المال اتخذ حياة خاصة به أيضًا، فكما رأينا يمكنه أن يقضي على أفضل شيء في التعاملات الإنسانية، إذن هل نحن بحاجة إلى المال؟ بالطبع نحتاج إليه، لكن

هل يمكن أن تكون هناك جوانب في حياتنا ستكون في بعض النواحي أفضل بدونه؟

تلك فكرة جذرية، وليس من السهل تخيلها، لكن قبل بضع سنوات كانت لديَّ لمحة عنها، ففي ذلك الوقت تلقيت مكالمة هاتفية من " جون بيري بارلو " وهو

شاعر غنائي لفرقة " جريتفول ديد " ، يدعوني فيها إلى حادث أثبت أنه تجربة شخصية مهمة، وتمرين شيق لإنشاء مجتمع بلا مال على السواء، قال لي " بارلو "

إن عليَّ أن أذهب معه إلى مهرجان بيرنينج مان، وإنني إن فعلت ذلك، فإنني سأشعر كما لو أنني عدت لبيتي. " بيرنينج مان " هو حادث سنوي يستمر أسبوعًا

يتضمن تعبيرًا عن الذات واعتمادًا على النفس يقام في " بلاك روك ديزرت " ، " نيفادا " ، ويحضره بانتظام أكثر من 40000 شخص، وقد بدأ بيرنينج مان عام

1986 في بيكر بيتش في سان فرانسيسكو، عندما قامت مجموعة صغيرة بتصميم وبناء، وفي النهاية إشعال النار في تمثال خشبي طوله ثماني أقدام لرجل وكلب

خشبي أصغر حجمًا، ومن ذلك الحين زاد حجم الرجل الذي يتم حرقه وعدد الأشخاص الذين يحضرون الاحتفالات بشكل كبير، ويعتبر الحادث حاليًا واحدًا من أكبر المهرجانات، وتجربة مستمرة في مجتمع مؤقت.

ويتسم المهرجان بالعديد من الجوانب الاستثنائية، لكنني أرى أن واحدة من أكثر السمات الملحوظة فيه هي رفضه للقيود السوقية، فالمال ليس مقبولًا في بيرنينج

مان، وإنما يعمل المكان كله على أنه اقتصاد لتبادل الهدايا، تعطي الآخرين أشياء، بفهم منك أنك ستحصل على شيء بالمقابل (أو سيحصل عليه شخص آخر) في

مرحلة ما في المستقبل. ومن ثمَّ الأشخاص الذين يمكنهم الطهي ربما يقومون بإعداد وجبة، وعلماء النفس يعرضون جلسات استشارة مجانية، والمدلكات يدلكن

الأشخاص الممددين على الطاولات التي أمامهم، وأولئك الذين معهم ماء يعرضون الاستحمام، يقدم الأشخاص مشروبات، جواهر مصنوعة منزليًّا، وعناقًا.

(ابتكرت أحجيات في متجر الهوايات في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وأعطيتها للناس، واستمتع أغلب الناس بمحاولة حلها).

في البداية كان كل هذا غريبًا جدًّا، لكن قبل مرور وقت طويل وجدت نفسي أتبنى قواعد " بيرنينج مان " ، في الحقيقة أدهشني أنني اكتشفت أن " بيرنينج مان "

هو أكثر مكان يتسم بالترحاب والاختلاط الاجتماعي والود تواجدت فيه على الإطلاق. لست متأكدًا ما إذا كان يمكنني أنا أحيا بسهولة في " بيرنينج مان " طوال ال 52 أسبوعًا في العام، لكن هذه التجربة أقنعتني أن الحياة بقواعد سوقية أقل ومزيد من القواعد الاجتماعية ستكون أكثر إرضاء وإبداعًا وسرورًا ومتعة.

أعتقد أن الإجابة لا تتمثل في إحياء مجتمع مثل " بيرنينج مان " ، ولكن تذكر أن القواعد الاجتماعية يمكنها أن تؤدي دورًا في المجتمع أكبر من الدور الذي أثنينا عليها من أجله، لو تأملنا كيف بدأت القواعد السوقية تسيطر تدريجيًّا على حياتنا في العقود القليلة الماضية، بتأكيدها الرواتب الأعلى والدخل الأكبر والإنفاق الأكبر، فقد ندرك أنه لا بأس في العودة إلى بعض القواعد الاجتماعية القديمة رغم كل شيء، وفي الحقيقة قد يعيد ذلك قدرًا كبيرًا من اللطف إلى حياتنا.

تأملات في القواعد الاجتماعية: دروس عن الهدايا

عندما نخلط القواعد الاجتماعية والنقدية، يمكن أن تحدث أشياء غريبة وغير مرغوب فيها. على سبيل المثال: إن اصطحبت زوجتك إلى البيت بعد قضاء أمسية رائعة معًا، فلا تذكر كم كلفتك الأمسية، فهذه ليست إستراتيجية جيدة للحصول على أمسية رائعة، والصداقة بالطبع أحد المجالات التي يمكننا فيها أن نفسد

العلاقة الاجتماعية بإدخال القواعد المالية، وهذا الخطر يختبئ خلف العديد من الأركان.

وجميعنا نعرف هذا على مستوى ما، وبالتالي نتخذ أحيانًا قرارات غير مدروسة لا تتوافق مع النظرية الاقتصادية المنطقية، انظر إلى الهدايا على سبيل المثال، من

المنظور الاقتصادي المعياري هي إهدار للمال، تخيل أنك دعوتني إلى منزلك لتناول العشاء في إحدى الأمسيات، وقررت أن أنفق 50 دولارًا على بعض المشروبات

تعبيرًا عن الامتنان، هناك بعض المشكلات في هذا القرار، ربما أنت لا تحب هذا النوع من المشروبات، وربما كنت تفضل شيئًا آخر، نسخة من هذا الكتاب أو

اسطوانة رقمية لفيلم Citizen Kane أو خلاط، وهذا يعني أن المشروبات التي تكلفني 50 دولارًا قد تكون قيمتها على الأكثر 25 دولارًا من حيث فائدتها، بمعنى

كان بإمكانك شراء شيء آخر قيمته 25 دولارًا سيجعلك سعيدًا بقدر سعادتي بهذه المشروبات التي سعرها 50 دولارًا.

الآن إن كان منح الهدايا نشاطًا منطقيًّا، كنت سآتي إلى العشاء وأقول: " شكرًا لك على دعوتي على العشاء، كنت سأنفق 50 دولارًا على بعض المشروبات، لكنني

أدركت أن هذا قد يشعرك بسعادة أقل من مبلغ ال 50 دولار نقدًا " ، وأخرج منها 10 دولارات وأعطيها له، وأضيف: " تفضل، يمكنك أن تحدد أفضل طريقة

لإنفاقها " ، أو ربما أعطيك 40 دولارًا نقدًا ويكون كلانا أفضل حالًا، ناهيك عن أن توفر على نفسك متاعب التسوق لشراء المشروبات.

وعلى الرغم من أننا جميعا ندرك أن عرض النقود بدلًا من الهدايا أكثر كفاءة من الناحية الاقتصادية، فإنني لا أعتقد أن الكثير من الناس سيتبعون هذه النصيحة المنطقية، لأننا نعلم جميعًا أن فعل ذلك لن يحبب رؤساءنا فينا بأية حال من الأحوال، إن كنت تريد إظهار المحبة أو تقوية علاقتك، إذن فإن منح الهدية حتى مع المجازفة بأنها قد لا تحظى بالتقدير كما كنت تأمل، هو الطريق الوحيد الذي تسلكه.

إذن تخيل سيناريوهين، لنفترض أننا في وقت الإجازات، ودعاك جاران مختلفان لحفلتيهما في الأسبوع نفسه، وقبلت كلتا الدعوتين، في إحدى الحالات تفعل الشيء غير المنطقي وتعطي الجار " س " زجاجة من مشروب معين؛ أما في الحفلة الثانية فتتبنى الأسلوب المنطقي وتعطي الجار " ص " 50 دولارًا نقدًا، وفي الأسبوع التالي تحتاج إلى بعض المساعدة لنقل أريكة، فكم مقدار الراحة الذي ستشعر به وأنت تفاتح كل واحد من جاريك في هذا الأمر، وما رد الفعل الذي تتوقع الحصول عليه منهما تجاه طلبك لهذه الخدمة؟ على الأرجح سيتدخل الجار " س " للمساعدة، وماذا عن الجار " ص " ؟ بما أنك دفعت له بالفعل مرة (ليعد لك عشاء ويشاركك إياه)، فإن رد فعله المنطقي على طلبك المساعدة قد يكون: " حسنًا، كم ستدفع لي هذه

المرة؟ مرة أخرى يبدو احتمال التصرف بشكل منطقي والتحدث من الناحية المالية غير منطقي تمامًا فيما يتعلق بالقواعد الاجتماعية.

المغزى هو أنه بينما الهدايا غير فعالة ماليًّا، فإنها أداة مهمة لتخفيف التوتر الاجتماعي، فهي تساعدنا على تكوين أصدقاء وإنشاء علاقات طويلة المدى يمكن أن تدعمنا عبر تقلبات الحياة وظروفها، ويتضح أحيانًا أن إهدار المال له قيمة كبيرة.

تأملات في القواعد الاجتماعية: فوائد في مكان العمل

تنطبق المبادئ العامة نفسها المتعلقة بالقواعد الاجتماعية أيضًا على مكان العمل، فبشكل عام يعمل الناس مقابل راتب، لكن هناك فوائد أخرى غير ملموسة نحصل عليها من وظائفنا، وهذه أيضًا حقيقة مهمة للغاية، لكنها ليست مفهومة بالقدر الكافي.

فكثيرًا عندما أكون على متن طائرة والأشخاص الذين يشاركونني الصف لا يرتدون سماعات الرأس على الفور، فإنني أدخل في مناقشة شيقة مع أحدهم، وبشكل ثابت أعرف الكثير عن عمل جاري وتاريخ العمل الخاص به ومشروعاته المستقبلية، ومن ناحية أخرى أكتشف القليل جدًّا عن عائلة الشخص وموسيقاه وأفلامه وهواياته المفضلة، وما لم يعطني جاري بطاقة عمل، فإنني تقريبًا لا أعرف اسمه أو اسمها إلا عند مغادرة كلينا للطائرة، وهناك على الأرجح العديد من الأسباب لهذا، لكنني أعتقد أن أحدها أن معظم الأشخاص

يفتخرون كثيرًا بعملهم، بالطبع قد لا يصدق هذا على الجميع، لكنني أعتقد أن كثيرًا من الناس في مكان

العمل لا يعتبرون عملهم مصدرًا للمال فحسب وإنما أيضًا مصدرًا للتحفيز وتقدير الذات.

وهذه المشاعر تفيد كلا من مكان العمل والموظف، وأرباب العمل الذين يمكنهم رعاية هذه المشاعر يكسبون موظفين مخلصين ومحفزين يفكرون في حل المشكلات

التي لها علاقة بالعمل حتى بعد انتهاء يوم العمل، يشعر الموظفون الذين يفتخرون بعملهم بإحساس بالسعادة والهدف، لكن كما أن القواعد السوقية قد

تقوض القواعد الاجتماعية، قد تتسبب القواعد السوقية أيضًا في تآكل الفخر والمغزى اللذين يحصل عليهما الموظفون من مكان العمل (على سبيل

المثال، عندما ندفع للمعلمين وفقًا لأداء طلابهم في الاختبارات الموحدة).

تخيل أنك تعمل لديَّ، وأنني أريد أن أعطيك علاوة نهاية العام، وأعرض عليك اختيار 1000 دولار نقدًا أم عطلة نهاية أسبوع شاملة جميع التكاليف في جزر

الباهاما، ستكلفني 1000 دولار، أي الخيارين ستختار؟ إن كنت مثل معظم الأشخاص الذين أجابوا عن هذا السؤال، فسوف تأخذ النقود، فعلى الرغم من كل

شيء ربما تكون قد زرت جزر الباهاما بالفعل وربما لم تستمتع بالتواجد هناك كثيرًا أو ربما ستفضل قضاء عطلة نهاية الأسبوع في منتجع أقرب إلى المنزل

وتستغل

باقي مبلغ العلاوة في شراء آي باد جديد، في أي من الحالتين تعتقد أنك تستطيع اتخاذ قرارٍ أفضل بشأن كيفية إنفاق المال.

يبدو هذا الترتيب فعالًا من الناحية المالية، لكن هل سيزيد سعادتك في عملك أو إخلاصك لشركتك؟ هل سيجعلني رئيسًا أفضل؟ هل سيحسن العلاقة بين رب

العمل والموظف بأية حال من الأحوال؟ أعتقد أن كلا من مصالحي ومصالحك ستتحقق بشكل أفضل لو لم أعرض عليك اختيارًا وأرسلتك إلى عطلة جزر الباهاما

فحسب، فكر في مقدار الاسترخاء والانتعاش الذي كنت ستشعر به، ومدى جودة الأداء الذي ستقدمه بعد عطلة نهاية أسبوع باعثة على الاسترخاء تحت

الشمس وعلى الرمال، مقارنة بشعورك وتصرفك بعد حصولك على العلاوة التي قدرها 1000 دولار، أيهما سيساعدك على الشعور بالتزام أكبر تجاه عملك،

استمتاع أكبر به، وإخلاصًا أكبر لمديرك؟ أي من الهديتين كانت ستحفزك على الأرجح على البقاء لساعات طويلة في إحدى الليالي لتحقيق موعد نهائي مهم؟ في كل

هذه الأمور تتغلب العطلة على النقود بسهولة وحسم.

ولا ينطبق هذا المبدأ على الهدايا فحسب؛ إذ يضيف العديد من أرباب العمل في محاولة منهم لإظهار حسن معاملتهم لموظفيهم، بنودًا مختلفة لأرومات شيكات

الرواتب الخاصة بهم، ويصفون تمامًا مقدار المال الذي

ينفقه رب العمل على الرعاية الصحية، خطط التقاعد، صالة الألعاب الرياضية في العمل والكافتيريا، وكل هذه البنود شرعية، وتعكس التكاليف الحقيقية لرب العمل، لكنها تعبر صراحة عن أن أسعار هذه البنود تحول مكان العمل من بيئة اجتماعية لدى رب العمل، والموظف فيها إلى التزام عميق تجاه بعضهما البعض وإلى علاقة عملية، كما أن التعبير علانية عن القيمة المالية لهذه المزايا يمكن أن يقلل الاستمتاع والتحفيز والإخلاص لمكان العمل مما يؤثر سلبًا على كل من العلاقة بين رب العمل والموظف وفخرك وسعادتك في العمل.

تبدو الهدايا ومزايا الموظفين للوهلة الأولى، طريقة غريبة وغير فعالة لتوزيع الموارد، لكن عند فهم أنها تؤدي دورًا مهمًّا في تكوين علاقات طويلة المدى وتبادل ومشاعر إيجابية، فيتعين على الشركات أن تبقي المزايا والهدايا في العالم الاجتماعي.

تأملات في القواعد السوقية والرومانسية

بَيَّن أحد أعظم الفلاسفة في عصرنا وهو " جيري سينفيلد " ، عن غير قصد أن القواعد الاجتماعية والقواعد السوقية أشبه كثيرًا - بالحمضي والقاعدي في الكيمياء

- تتصادم إن حاولنا الخلط بينها، وفي إحدى حلقات " سينفيلد " يقوم " جيري " بتوظيف خادمة، وهذا ليس أمرًا غير معتاد في حد ذاته، باستثناء في هذه الحالة، أن يصادف أن تكون الخادمة جذابة (من مدينة

نيويورك) وتنتظر بشكل طبيعي أن يتم اكتشافها، تتنبأ " إيليان " بالشيء الحتمي وهو أن " جيري " سيبدأ في الإعجاب بالخادمة. ولاحقًا وبعد الاحتفال بصدق تنبؤها، تعلق بسخرية على كيفية أن الإعجاب بالخادمة أمر يتسم بالحصافة، هنا تشير " إيليان " بحكمة إلى الصعوبات الكامنة في توحيد القاعدة السوقية (الخادمة) والقاعدة الاجتماعية (الحبيبة) ويقدم " جيري " الذي كان لديه القدر نفسه من التوقع دفاعًا اعتباطيًّا ومجادلًا بأنه لم يكن ليزل بسهولة في هذا الموقف المشحون، وزعم بأن علاقاتهما الشخصية والعملية منفصلة تمامًا، وعندما تحدث الثورة الحتمية التالية لعلاقتهما، بمعنى تتوقف الخادمة/الحبيبة عن التوظيف تمامًا (لكنها تأخذ المال على أية حال) تصاب " كريمر " بالهلع وتنادي " جيري " بجنون، مدركة حقيقة أنه ليس من الطبيعي تمامًا أن يدفع المرء لأحبائه مقابل الخدمات المقدمة، وتنتهي كلتا العلاقتين (الحبيبة والخادمة) عندما يزعم " جيري " أن ما بينهما قد انتهى وأنها مطرودة في الوقت نفسه، ما حدث أن " جيري " خلط بين قاعدتين متنافستين: الاجتماعية والسوقية قبل أن يدرك أنهما لا يمكن أن يتعايشا بشكل مريح.

يمكن أن تفيدنا العلاقات في الخيال والحياة الواقعية على السواء، في أن ندرك بعمق كثيرًا من المجالات في علم الاقتصاد السلوكي، لكن كما رأينا بالفعل هي مفيدة على وجه الخصوص في مساعدتنا على التفكير

في المزج الغريب بين القواعد الاجتماعية والقواعد السوقية، وأحد الأمثلة الحزينة على نحو رائع لشخص لم

يفهم هذا التعقيد يتعلق بامرأة في نيويورك قامت في عام 2007، بنشر إعلان شخصي على شبكة " كريجز ليست " ، وقالت في إعلانها إنها تبحث عن زوج يكسب

أكثر من 500000 دولار سنويًّا، ووصفت نفسها بأنها: " جميلة بشكل مذهل " ، " واضحة " ، " سطحية " ، كما قالت إنها في حين أنها لم تمانع في الزواج من

رجل أعمال يجني 250000 دولارًا، فإنها لا تستطيع كسر حاجز ال 250000 دولار وإيجاد شخص يتجاوز هذا الدخل، وكانت تأمل في أن تخطب لشخص يمنحها

ما تريد حقًّا، شقة جميلة في سنترال بارك ويست.

دعنا نفترض جدلًا أن هذه المرأة كانت جميلة بشكل مذهل حقًّا وواضحة ورائعة في كل الجوانب، ماذا كان سيحدث لو دخلت مقهى مليئًا بسماسرة البورصة،

وعثرت على الرجل الذي تبحث عنه، وعبرت له عن هدفها كما حدث في إعلانها، وقبل عرضها؟ ستكون شروط العلاقة مقررة بالتأكيد، مما يضعهما بشكل حازم

في القاعدة السوقية، بدلًا من مجال القاعدة الاجتماعية.

الآن لنفترض أن هذين الزوجين " السعيدين " تزوجا في النهاية، ماذا سيحدث في أول مرة تمتنع فيها عن ممارسة العلاقة الحميمة مع الزوج السمسار أو ترفض

قضاء الإجازات مع والدته؟ أعتقد أن التبادل الشائع

والمقبول للغاية في العلاقات العادية (وفي كل تبادل اجتماعي) لن يكون جزءًا من هذه العلاقة...وأن التبادل الواضح للجمال مقابل المال سيضمن انهيار العلاقة.

لا أعلم حقيقة ماذا حدث لهذه المرأة، لكن ردود الفعل تجاه إعلانها تجعلني أشك في أن هذا الأسلوب في العثور على زوج لا يؤدي إلى نهاية سعيدة، لأنها أدخلت القواعد السوقية بصراحة فجة في العلاقة التي كانت تبحث عنها، قارن الكثير من المستجيبين لعرضها بالصفقة التجارية، في الحقيقة نقل أحد المستجيبين المجهولين إطار قواعد السوق الخاص بها إلى المستوى التالي؛ إذ أكد للمرأة أنه يستوفي معاييرها لكنه شرح أن العرض " صفقة تجارية قذرة " لأن أصوله (أمواله)

يحتمل أن تحتفظ بقيمتها بمرور الزمن، لكن أصولها (الجمال) ستنخفض قيمتها مع تقدمها في السن، كما أضاف على نحو صحيح أنه في هذا الموقف، الشيء المنطقي من الناحية الاقتصادية هو التأجير بدلًا من الشراء.

الفصل 5 قوة الكعكة المجانية

كيف يمكن للمجاني أن يجعلنا أقل أنانية؟

قررت منذ فترة أن أذهب لأشاهد مباشرة واحدة من أكثر الممارسات المخزية للرأسمالية الفجة قليلة الحياء القائمة على العرض والطلب بشكل فعلي، أنا أتحدث

بالطبع عن مهرجان " ركض العرائس " في فيلينز بيسمنت، وهو حادث يقام سنويًّا منذ عام 1947 وهو المقابل الذي يعتمده المتجر الضخم لمهرجان " ركض الثيران "

الشهير في بامبلونا بإسبانيا، وبدلًا من مشاهدة ثيران وزنها ألف رطل تسحق وتنطح بشر متهورين، شاهدت حوالي ألف من العرائس المستقبليات المتوردات من

حمرة الخجل (ومحبيهن) تسحق إحداهما الأخرى في تنافس جماعي للحصول على فساتين زفاف بتصميمات عالمية منخفضة السعر، ووفقًا للموقع الإلكتروني

للمتجر، تعرض الملابس التي يبلغ سعرها الأصلي آلاف الدولارات في هذا اليوم بسعر زهيد، يتراوح من 249 إلى 699 دولارًا!

وفي الصباح المبكر ليوم الخصم، اصطفت العرائس التي يصاحب كل واحدة منهن حشد من الأمهات والأصدقاء، خارج المتجر (بل إن بعضهن أقام مخيمًا خارجيًّا

في الليلة السابقة)، وفي اللحظة التي فتحت فيها الأبواب، تحولن إلى مجموعة من الغوغاء المضطربين

والصائحين والمتدافعين، وركضن باتجاه الأرفف ليغادرن على عجل بأكبر عدد يُتمكن من حمله من الفساتين. (نصيحة مفيدة على وجه الخصوص للعرائس: اطلبن من صديقاتكن أن يرتدين ملابس موحدة ملونة وزاهية أو رداء سخيفًا على الرأس لكي تتمكن من تمييزهن في المعترك بينما يمسكن بالفساتين). وما هي إلا دقائق حتى تكون الأرفف خاوية على عروشها، وبمجرد حصولهن على أكوام الفساتين الخاصة بهن، تنزع النسوة ملابسهن وتبدأن في تجربتها، ويتم رمي الفساتين التي لا تناسب مقاسهن جانبًا، ويحاول عمال المتجر

المساكين منهكي القوى التقاطها من على الأرض ووضعها على الرف مرة أخرى.

ورغم أنني سمعت قصصًا مرعبة عن إصابات ومشاجرات، فإنني لم أشاهد شخصيًّا كثيرًا من العنف، لكنني شاهدت أنانية منتشرة على نحو غير مكبوح، ناهيك

عن السباب والألفاظ النابية، (أعتقد أنه لو حضر خطابهن هذا الحادث، كان من الممكن أن يؤدي هذا إلى إعادة نظر جدية في عروض الزواج).

الآن يتبنى علم الاقتصاد التقليدي وجهة نظر بسيطة وصريحة للغاية بشأن المشهد في " فيلينز بيسمنت " عند انخفاض أسعار فساتين الزفاف بشكل هائل،

فعندما يتم تخفيض فستان فيرا وانج من 10000 دولار إلى 249 دولارًا، يزيد الحماس بشكل هائل (الطلب،

باللغة الاقتصادية) بشأن الفستان، وبشكل أكثر

تحديدًا يزيد الطلب لسببين، وفقًا لأول قانون للطلب، يزيد بسبب وجود عدد أكبر من النساء الآن في السوق يطلبن فساتين ذات تصميمات شهيرة (يمكنهن الآن

دفع تكاليفها)، ووفقًا للقانون الثاني للطلب، يزيد لأن النساء قد يشترين قطعًا متعددة بهذه الأسعار، هذا القانون الثاني أقل صلة بفساتين الزفاف؛ إذ من

المفترض أن تكون النساء بحاجة إلى فستان واحد فقط، لكنه أساسي في حالات نحتاج فيها إلى قطع متعددة (بسكويت، سترات من الصوف... إلخ). ومع ذلك حتى

في حالة فساتين الزفاف، تمت مشاهدة العديد من النساء وهن يغادرن " فيلينز بيسمنت " بأكثر من فستان، ويعد هذان القانونان أساس القاعدة الاقتصادية

المعيارية للطلب، (باعتراف الجميع، الحادث الذي ينظمه متجر " فيلينز " ليس مجرد واقعة لزيادة الطلب، وإنما هو ساحة معركة شاملة للعرائس).

يبدو هذان القانونان الاقتصاديان للطلب منطقيين تمامًا، لكن كما تعلمنا في الفصل الرابع، هناك " تكلفة القواعد الاجتماعية " ، قوانين السوق هي فقط بعض

من القوى التي تسيرنا، فباعتبارنا مخلوقات اجتماعية، لدينا أيضًا قوة اجتماعية تتنافس معها، وعندما تختلط القوى الاقتصادية والاجتماعية، تكون النتيجة

أحيانًا مختلفة عما توقعنا، عندما استكشفنا التفاعلات

بين القواعد الاجتماعية والقواعد السوقية، وجدنا بشكل أساسي أننا عندما نضيف المال لموقف يدار وفقًا

للقواعد الاجتماعية، فيمكن أن ينخفض الحافز بدلًا من أن يزيد، على سبيل المثال، إن طلبت منك أن تساعدني في تغيير إطار السيارة، فسوف تفكر بينك وبين

نفسك على الأرجح: " حسنًا، دان شخص لطيف بما يكفي معظم الوقت، لذا سيسعدني أن أقدم له يد العون " ، لكن لو سألتك: " هلا ساعدتني في تغيير إطار

سيارتي، وسأعطيك (أقوم بتفقد محفظتي) 3 دولارات مقابل مساعدتك؟ " الآن ستفكر في نفسك: " مستحيل، هذه سخافة يا رجل! هل يعتقد حقًّا أن وقتي

يستحق هذا المبلغ التافه؟ " ما يعنيه هذا هو أنني عندما أطلب منك معروفًا وأضيف 3 دولارات إلى التوليفة، فإنك لا تفكر في نفسك: " ياللروعة! أساعد دان

وأحصل على 3 دولارات " ، وإنما تغير وجهة نظرك الخاصة بالموقف وتعتبره عملًا، وتستنتج أنه لا يستحق وقتك (بالطبع، لو عرضت عليك 175 دولارًا، فسوف

تقوم بهذه المهمة على الأرجح).

إذن الدرس الأساسي هو أننا عندما نعرض على الناس مبلغًا ماليًّا في موقف تحكمه القواعد الاجتماعية، فإن المبلغ الذي تمت إضافته يمكن أن يقلل حقًّا من

حافزهم للانضمام وتقديم يد العون لنا.

لكن ماذا لو كان الموقف معكوسًا وطلبنا من الناس أن يدفعوا لنا مقابل شيء ما؟ هل سيكون تأثير القواعد الاجتماعية بالطريقة نفسها؟ كان هذا هو السؤال الذي

أردت أنا و " يوري جنيزي " (أستاذ في جامعة كاليفورنيا في سان دييجو) و " إيرنان هاروفي " (أستاذ في جامعة تكساس في دالاس) استكشافه: تأثير خلط القواعد

الاجتماعية والقواعد السوقية عند الطلب .

للتفكير بشكل ملموس أكثر في هذا التأثير، تخيل أن إحدى زميلاتك في العمل - لنطلق عليها " سوزان " - يصادف أيضًا أنها خبازة ماهرة نوعًا ما، وفي إحدى

عطلات نهاية الأسبوع وفي نوبة ملل تقوم " سوزان " بخبز مائة كعكة من دقيق الشوفان مغطاة برقاقات الشيكولاتة مستعينة بالوصفة الشهيرة التي تستخدمها

جدتها، ويصادف أيضًا أن هناك حوالي مائة شخص في المكتب، وبما أن مكتبك مجاور لمكتبها، فإن " سوزان " تأتي إلى مكتبك أولًا وتضع أمامك العلبة التي تحتوي

على كل تلك الحلوى شهية الرائحة، كم ستأخذ وكيف ستقرر هذا؟ يحتمل أنك ستفكر سريعًا، من بين أشياء أخرى، في مستوى جوعك، وقياس خصرك، وحبك

للكعك المصنوع من دقيق الشوفان والمغطى برقاقات الشيكولاتة، وقد تفكر أيضًا في شعور زملائك لو نفد الكعك، ولو علموا أنك أخذت كثيرًا منه، بوضع كل هذا

في الاعتبار بما في ذلك أهمية القواعد الاجتماعية،

تقرر أن تأخذ واحدة أو اثنتين.

الآن، فكر في شكل مختلف لهذا الموقف، وهذه المرة تمر " سوزان " على مكتبك تسألك إن كنت تريد شراء كعكة مقابل سنتًا للقطعة، الآن كم ستأخذ، وما الذي سيؤثر على قرارك؟ الأرجح أنك ستضع في اعتبارك مرة أخرى مستوى الجوع لديك، وقياس خصرك، وحبك للكعك المصنوع من دقيق الشوفان والمغطى برقاقات الشيكولاتة، لكن على عكس الحالة السابقة، لن تشعر بتأنيب الضمير بأن تتناول مجموعة من قطع الكعك وتأخذها معك إلى المنزل (لمعرفتك بمقدار حب أطفالك للكعك)، ولن تفكر حتى في حقيقة أنك بحصولك على مقدار كبير من كعك " سوزان " تحرم زملاءك من تلك المتعة نفسها.

لماذا تغير قرارك كثيرًا عندما طلبت " سوزان " سنتًا مقابل القطعة؟ ببساطة شديدة، لأنها بطلبها للمال أدخلت " سوزان " القواعد السوقية في المعادلة، وقد أخرجت بذلك القواعد الاجتماعية التي كانت تتحكم في حالة الكعك المجاني، والأكثر تشويقًا هو أنه من الواضح في كلتا الحالتين أنك لو أخذت الكثير من الكعك، فسيتبقى عدد أقل للأشخاص الآخرين في مكتبك، لكن لو عرضت " سوزان " الكعك مجانًا فأنا على استعداد بأن أراهن بأنك ستفكر في العدالة الاجتماعية، وعواقب الظهور بمظهر الجشع، ورفاهية زملائك في العمل، وما إن يتم إدخال المال في التبادل تتوقف عن التفكير في الصواب والخطأ اجتماعيًّا، ولا ترغب سوى

في
زيادة حصتك من الكعك.

وعلى نحو مماثل، إن ذهبت إلى " فيلينز بيسمنت " واكتشفت صفقة رائعة على فساتين الزفاف، فإنك لا تفكرين عادة في كل النساء الأخريات اللاتي سيرغبن أيضًا

في الحصول على صفقة مشابهة من فساتين فيرا وانجز، وبالتالي تنتزعين أكبر عدد من الفساتين قدر الإمكان، في التبادلات الاقتصادية نحن أنانيون ومجحفون

تمامًا، ونظن أن اتباع رغباتنا المالية هو الصواب.

قررت أنا و " يوري " و " إرنان " اكتشاف ما سيحدث بالفعل في السيناريوهين الخاصين بكعك " سوزان " ، ولتحقيق ذلك الهدف، أنشأنا واحدًا من أكشاك

الحلوى المؤقتة في المركز الطلابي بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا وراقبنا نتيجة السيناريوهين التجريبيين:

السيناريو الأول: تظاهر بأنك طالب جامعي تندفع مسرعًا من المركز الطلابي لتلحق بمحاضرة بعد الظهر، فترى كشكًا أمامك مباشرة عليه لافتة مكتوب عليها: "

علكة ستاربيرست بطعم الفاكهة بسعر سنت واحد " ، لنفترض أنك بعد أن فكرت سريعًا تتذكر أنك لم تتناول الغداء، وأن آخر مرة اشتريت فيها علكة

ستاربيرست كانت في السينما، كما أن سعرها سنت واحد للقطعة، لذا تذهب إلى الكشك وتشتري عشر

علكات ستاربيرست، وبهذا تكون قد تناولت الغداء.

السيناريو الثاني : المكان نفسه، لكن اللافتة مكتوب عليها هذه المرة: " علكات ستاربيرست بطعم الفاكهة مجانًا " ، تتذكر أنك كنت تمضغ هذه الحلوى في فمك

عندما كنت تذهب إلى السينما وأنت طفل، وتتذكر بسعادة أنها كانت واحدة من المرات القليلة التي سمح لك فيها والداك بتناول الكثير من السكر، الآن ماذا

ستفعل؟ كم ستأخذ من علكات ستاربيرست؟ وفقًا لقانون العرض والطلب في ظل هذا السعر المنخفض بشكل لا يقاوم وهو السعر المجاني، سيتهافت مزيد من

الناس على ستاربيرست، وسيأخذ أولئك الأشخاص المزيد من الحلوى المربعة ذات الألوان الزاهية.

قمنا بإنشاء كشك الحلوى في ساعات الظهيرة؛ إذ كان توافد الطلاب ثابتًا تقريبًا، وكنا بين الحين والآخر نغير الحالات بتبديل لافتتي المجاني والسنت (كان سعر

السنت يمثل ما أطلقنا عليه: " الحالة النقدية ")، قمنا بإحصاء عدد الطلاب الذين مروا على كشكنا وعدد علكات ستاربيرست التي تم شراؤها أو أخذها، ووجدنا

أنه خلال معدل ساعة في الحالة النقدية، مر حوالي 58 طالبًا واشتروا حلوى، بينما في معدل ساعة في الحالة المجانية مر 207 طلاب لأخذ حلوى، وفي المجموع مر

ثلاثة أضعاف عدد الطلاب تقريبًا على الكشك عندما كانت علكات ستاربيرست مجانية، وتمامًا كما تتنبأ نظرية العرض والطلب، أدى انخفاض السعر إلى زيادة

عدد الأشخاص المستهلكين للمنتج، وهذا جيد حتى الآن بالنسبة لقانون العرض والطلب الأول.

والآن بالنظر إلى قانون العرض والطلب الثاني، ستفترض أنه حالما ينخفض السعر من سنت واحد إلى صفر، فإن كل واحد من الطلاب الذين أخذوا الحلوى

سيأخذون مزيدًا من القطع، وبما أن عدد الطلاب الذين مروا على الكشك كان أكبر بثلاثة أضعاف تقريبًا، فربما تتوقع أن قوتي العرض والطلب هاتين ستجعلان

معًا الطلب الإجمالي في الحالة المجانية أكبر بكثير من الطلب في الحالة النقدية، كم عدد علكات ستاربيرست التي أخذ الطلاب مزيدًا منها عندما كانت مجانية؟

سؤال مخادع، أخذوا علكات ستاربيرست أقل.

عندما كانت تكلفة علكات ستاربيرست سنتًا واحدًا للقطعة، كان متوسط عدد الحلوى التي اشتراها الزبون 3.5، لكن عندما انخفض السعر إلى صفر، قلَّ العدد

المتوسط ليصل إلى 1.1 للزبون. لقد حد الطلاب من رغباتهم بشكل كبير عندما كانت الحلوى مجانية، في الحقيقة طبق معظم الطلاب تقريبًا قانونًا بسيطًا للقواعد

الاجتماعية في هذا الموقف؛ إذ أخذوا علكة ستاربيرست واحدة فقط بكل تهذيب، وهذا بالطبع عكس قانون الطلب الثاني، وكيف تعمل قوتا الطلب هاتين معًا؟ في

المجمل أدت الزيادة الناتجة عن عدد الطلاب الكبير الذي مر على الكشك، والانخفاض الناتج عن انخفاض عدد

الحلوى التي أخذها كل طالب إلى أن يأخذ الطلاب

في المجمل عدد علكات ستاربيرست أقل مع انخفاض السعر من سنت واحد إلى مجانًا.

ما تعنيه هذه النتائج هو أنه عندما يكون السعر جزءًا من التبادل، فإننا نصبح أقل أنانية ولا نأخذ كميات كبيرة ونبدأ في الاهتمام أكثر برفاهية الآخرين، وقد اتضح

لنا هذا بحقيقة أنه عندما انخفض السعر إلى صفر، حد الزبائن من رغباتهم وأخذوا وحدات أقل بكثير، إذن بينما كان المنتج (الحلوى، في مثالنا) أكثر جاذبية لعدد

أكبر من الناس، فقد جعل الناس أيضًا يفكرون أكثر في الآخرين، والاهتمام بهم أكثر، والتضحية برغباتهم لصالح الآخرين، وكما يتضح فنحن مخلوقات

اجتماعية حنونة، لكن عندما تتضمن قواعد اللعبة مالًا، تقل حدة هذه النزعة.

كما تساعد نتائج تجربتنا في شرح واحد من الألغاز الكبيرة في الحياة: لماذا يبدو أخذ آخر زيتونة أمرًا ذا أهمية كبيرة عندما نخرج لتناول العشاء.

تخيل أنك تذهب إلى حفلة عيد ميلاد أحد الأصدقاء، المقبلات شهية، هناك مائدة لطيفة تضم جبنة وفاكهة؛ أطباق الخيار المخلل، وزيتون كالاماتا، وأطباق

التابيناد؛ والكثير من الكروستيني الصغير، تتجول في الغرفة وتتحدث مع أصدقاء قدامى، وفي لحظة ما تتجول في المطبخ وتلاحظ كعكة مخملية حمراء مكونة

من أربعة طوابق تبدو لذيذة (المفضلة لديك)، وبينما تتبادل الحديث مع الضيوف الآخرين، لا تتورع عن التفكير

في تلك الكعكة الشهية، كل ما تريد فعله حقًّا هو أن تهرب وتأكل أكبر قدر ممكن في غرفة الغسيل من دون أن يعرف أحد، وتلقي باللوم على الكلب إن سأل أي أحد. لكن ماذا تفعل؟ توازن بين رغبتك ورغبات أصدقائك، وتنتهي بك الحال بأن تحصل على قطعة متوسطة الحجم فقط.

مررت مؤخرًا بموقف مشابه مع اثنين من أصدقائي وزملائي " جيوونج شين " و " نينا مازار " ، لو ذهبت من قبل إلى مطعم " سوشي " مع الأصدقاء، فإنك تعرف أنه عندما تبدأ لفافات كاليفورنيا وقطع ساشيمي على الطبق الذي في منتصف الطاولة تقل، فإن الأشخاص الجالسين حولها يصبحون تدريجيًّا أكثر خجلًا بشأن مضغها في فمهم. وفي نهاية الوجبة لم يتبق سوى قطعة تونا متبلة واحدة فقط، ولم يكن لدى أي منا الرغبة في تناولها، وعندما أتت النادلة لتعطينا الفاتورة وتأخذ طبق السوشي الذي لم يتبق به إلا قطعة واحدة، سألتها كم عدد المرات التي يترك فيها الناس قطعة واحدة في نهاية الوجبة، قالت: " آه، إنني أجد قطعة إضافية متبقية كل مرة تقريبًا، وأعتقد أنها حتى أكثر شيوعًا من انتهاء الناس من جميع قطع السوشي " .

الآن وقد تناولت كثيرًا من السوشي في حياتي، فإنني لا أتذكر أنني تركت أي شيء على الطبق سواء كنت أتناول العشاء بمفردي أو عندما آخذ حصتي الشخصية من السوشي، بطريقة ما عندما أتناول الطعام

بمفردي، فإنني أتمكن دائمًا من الانتهاء من الطعام بأكمله، لكن عندما يقدم السوشي في طبق كبير في منتصف

الطاولة، فيبدو أن أخذ القطعة الأخيرة سيكون تقليلًا للمنزلة الاجتماعية إلى حد ما، وقد أقول لأصدقائي: " لا يمكنني حقًّا أن آكل المزيد، تفضلوا فلتتناولوها " .

ما هذا السحر الخاص بالسوشي؟ بتعبير بسيط، يحول الطبق الجماعي الطعام إلى مورد مشترك، وعندما يكون شيء ما جزءًا من الصالح الاجتماعي، فذلك

يدخلنا في عالم القواعد الاجتماعية، وكذلك قواعد المشاركة مع الآخرين.

لنعد إلى تجاربنا، المسألة التالية التي أردنا دراستها هي ما إذا كان نمط الطلب الذي لاحظناه في التجارب كان ناتجًا عن التحويل من دفع مبلغ معين إلى عدم

الدفع، أم أنه سيحدث أيضًا عندما نخفض أسعار الحلوى إلى أي شيء فوق الصفر؟ وفقًا لنظرية القواعد الاجتماعية، يظهر هذا السلوك الغريب للطلب فقط

عندما ينخفض السعر إلى صفر، لأنه فقط عندما لا يكون السعر جزءًا من التبادل فإننا نبدأ نفكر في العواقب الاجتماعية لأفعالنا، قررت أنا و " يوري " و " إرنان "

إلقاء نظرة فاحصة على هذه الفرضية في تجربتنا التالية.

وقد سارت هذه التجربة مثل التجربة السابقة، باستثناء أننا عدنا إلى كرات شيكولاتة ليندت الشهيرة واللذيذة

للغاية (التي أصبحت الموضوع الرئيسي بالنسبة لنا)، وعرضنا الشيكولاتة على طلاب مارين علينا بنطاق واسع من الأسعار، لقد رأينا بالفعل ما يطلق عليه خبراء الاقتصاد " منحنى الطلب المائل إلى الخلف " عندما انخفض السعر من سنت واحد إلى مجانًا (بمعنى أن الطلب انخفض بدلًا من أن يرتفع عند انخفاض السعر). ماذا كان سيحدث للطلب عندما قمنا بخفض السعر من 10 سنتات إلى 5 سنتات؟ أو من 5 سنتات إلى سنت واحد؟ أو كما في التجربة الأولى، عندما خفضنا السعر من سنت واحد إلى مجانًا؟

عندما قمنا بخفض أسعار الشيكولاتة من 10 سنتات إلى 5 سنتات، كانت تنبؤات قانوني الطلب مثبتة، ورأينا في المجمل زيادة في الطلب بنسبة 240%، وعلى نحو مشابه عندما انخفض السعر من 5 سنتات إلى 1 سنت، كانت تنبؤات قانوني الطلب مثبتة، ورأينا في المجمل زيادة في الطلب بنسبة 400% تقريبًا، لكن كما لاحظنا في تجربتنا الأولى عندما خفضنا السعر من 1 سنت إلى مجانًا، كان قانون الطلب الأول مثبتًا (توقف المزيد من الأشخاص لأخذ الشيكولاتة) لكن تم دحض قانون الطلب الثاني (الأشخاص الذين أخذوا الشيكولاتة أخذو عددًا أقل وليس أكثر)، وفي المجمل ومع زيادة عدد الأشخاص الذين أخذوا أقل، لاحظنا انخفاضًا في الطلب بنسبة 50% تقريبًا.

ما تعنيه هذه النتائج هو أن نظرية الطب نظرية ثابتة - باستثناء عندما نتعامل مع سعر الصفر، فكلما كان

السعر ليس جزءًا من التبادل، تصبح القواعد الاجتماعية متشابكة، وتدفع هذه القواعد الاجتماعية الناس إلى التفكير في رفاهية الآخرين، وبالتالي تقلل الاستهلاك إلى مستوى لا يمثل عبئًا كبيرًا على المورد المتوافر، وبشكل جوهري عندما تكون الأسعار صفرًا والقواعد الاجتماعية جزءًا من المعادلة، ينظر الناس إلى العالم على أنه صالح عام. ما الدرس المهم من كل هذا؟ عدم ذكر مؤشرات الأسعار في القواعد الاجتماعية، وبتلك القواعد الاجتماعية نبدأ نهتم أكثر بالآخرين.

وهناك درس مهم آخر مستفاد من الفصل الرابع كان يتعلق بالقدرة على إبهام التبادلات بالمصطلحات غير المالية وبالتالي تجنب سحق (" الإخراج بالقوة " ، بالمعنى الاقتصادي) فوائد القواعد الاجتماعية. (تقديم هدية لحماتك فكرة جيدة، لكن أن تدفع لها مقابلًا لعشاء العيد الرائع ليس أمرًا محبذًا، حتى وإن كانت كلتا اللفتتين ستكلفك المبلغ المالي نفسه).

إن كان الإبهام وتدًا راسخًا يبقينا نشيطين في مسار القواعد الاجتماعية، وإن كانت الهدايا آلية للإبهام، فماذا عن الآليات الآخرى؟ ماذا عن الجهد؟ عملت على مر السنين في إجراء اختبارات تجريبية للعديد من منتجات البرمجيات، وعند العودة بالذاكرة إلى الماضي، من المدهش أن أدرك مقدار الوقت والجهد الذي بذلته وعدد أجهزة الحاسب التي تحملت تحطمها في هذا النشاط، هل ذلك لأن شركات البرمجيات طلبت مني أن أبذل

الوقت والجهد من دون أن تعرض

عليَّ مالًا، فكنت متحمسًا وسعيدًا لمساعدتها، حتى على حساب

نفسي؟

الآن من الواضح أن الجهد ليس مثل الهدية، لكن هل يمكن أن يكون أيضًا مختلفًا عن المال؟ ربما هناك نطاق من قواعد التبادل المالي الصارمة في جانب ما،

وقواعد اجتماعية نقية في الجانب الآخر، والجهد موجود في مكان ما بمحاذاة هذا الطيف, ونتساءل: ما الذي قد يحدث في التبادل النقدي الذي يتضمن الجهد

فقط؟ هل سيقوض الجهد القواعد الاجتماعية كما فعلت التعاملات المالية تمامًا؟ هل يحافظ تبادل الجهد على سلامة القواعد الاجتماعية، مشابهًا لتأثير عدم

ذكر المال إطلاقًا؟ أم هل سيكون في مكان ما في منتصف هذا الطيف؟

لاستكشاف هذه الفكرة، قمنا بإجراء تجربة جديدة، وهذه المرة طلبنا من مساعدة بحثية أن تتجول في أنحاء معمل الوسائط المتعددة بمعهد ماساتشوستس

للتكنولوجيا حاملة صينية ممتلئة دائمًا بخمسين من كرات شيكولاتة ليندت، في الحالة المجانية، كانت تسأل الناس ببساطة: " هل تريدون بعض الشيكولاتة؟

" (لاحظ أن الجمع يدل على أنه سيكون من المقبول أن يأخذوا أكثر من واحدة.) وفي الحالة النقدية، سألت: " هل تريدون بعض الشيكولاتة؟ السعر كان سنتًا

واحدًا للقطعة الواحدة " ، وأخيرًا في حالة الجهد أعطت

الناس كومة من الصفحات تحتوي على ترتيبات عشوائية لأحرف مطبوعة، وقالت لهم إنهم بإمكانهم

الحصول على كرة شيكولاتة ليندت إن عثروا على زوجين من حرف السين (لكن لم يكونا مضطرين لأخذ واحدة)، كان بإمكانهم العمل ببطء قدر ما يشاءون،

وبذل جهد كبير أو قليل حسب رغبتهم، (كان هناك ما يزيد على خمسين زوجًا من حرف السين بين كل الصفحات التي تحتوي على حروف، وكان من السهل

تحديد مكانها).

أخذ الأشخاص الذين كان يبدو عليهم الشره في الحالة النقدية متوسط 30 كرة شيكولاتة لكل واحد منهم، وأخذ الذين في الحالة المجانية متوسط 1.5، وماذا عن

الجهد باعتباره مقابلًا لكرات الشيكولاتة؟ كانت هذه المجموعة في مكان ما في المنتصف، لكن أقرب للحالة المجانية؛ إذ أخذ المشاركون متوسط 8.6 كرة شيكولاتة

لكل منهم مقابل العثور على أزواج حرف السين (أو أقل من الذين في الحالة النقدية بمتوسط 21 تقريبًا).

تشير هذه النتائج إلى أن الجهد يقع في مكان ما في منتصف النطاق، لا يحدث مستوى الوعي الذاتي نفسه الذي يحدثه المجاني، لكن بدا أن المشاركين يفكرون في آثار

أفعالهم على الآخرين عندما حددوا عدد كرات الشيكولاتة التي يأخذونها، ووجدنا أنه عندما يكون الجهد جزءًا من المعادلة، فإنه يمكن المحافظة على جزء كبير

من القواعد الاجتماعية، لكن ليس جميعها بأية حال من الأحوال، وكما يتضح المثل القديم الذي يقول: " الوقت يعني المال " أو في حالتنا: " الجهد يعني المال "

ليس صحيحًا تمامًا، وربما نعيد صياغة نتائجنا بشكل دقيق بحيث يكون الجهد في مكان ما في الطيف بين القواعد السوقية والقواعد الاجتماعية.

الدرس الرئيسي هنا هو أنه لأن التبادلات التي تتضمن جهدًا يمكنها المحافظة على القواعد الاجتماعية بدرجة أكبر مقارنة بالتبادلات المالية، فربما نريد التفكير في

كيفية لجعل الناس يتحولون من الدفع مقابل الخدمات إلى استثمار مزيد من جهودهم، وبينما نمارس حياتنا اليومية، يُطلب منا كثيرًا أن نستثمر الجهد في

إعادة التدوير، وقضاء الوقت في مراقبة الحي، والمساعدة في مدارس أطفالنا، والتطوع في مطعم الفقراء، وغير ذلك كثير، في كل واحدة من هذه الحالات قد

يجادل أحدهم بأن الاشتراك في هذه الأنشطة غير منطقي بدرجة كبيرة من الناحية الاقتصادية، فلِمَ لا ندفع لشخص ليقوم بإعادة التدوير بدلًا منا أو يراقب حينا

السكني أو يساعد في مدارس أطفالنا أو يقدم الطعام في مطعم الفقراء؟ بالتأكيد قد يكون ذلك غير فعال من الناحية الاقتصادية، لكن استثمار الجهد بدلًا من

المال قد يساعد في إبقائنا في عالم القواعد الاجتماعية، وبالتالي نضع رفاهية الآخرين في الاعتبار.

في غالبية هذا الفصل، ناقشت أمثلة تتغير فيها الأسعار من شيء إلى لا شيء، بالطبع يمكن نقل بعض الأشياء التي تعتبر مجانية بشكل عام أو التي تعتبر موردًا

عامًّا إلى عالم قوى السوق، على سبيل المثال، تجارة انبعاثات الكربون هي مجال يتعين علينا فيه دراسة نقطة التقاطع بين القواعد الاجتماعية والقواعد السوقية،

" كاب آند تريد " هو برنامج يتضمن حوافز اقتصادية تهدف إلى تشجِيع الصناعات والشركات على تقليل التلوث، وكلما قَلَّ التلوث الذي تسببه، قَلَّت تراخيص

التلوث التي عليهم شراؤها، فضلًا عن ذلك إذا لم تستخدم الشركات كل تراخيصها، فيمكنها الاستفادة من إضافتها ببيع تراخيصها الإضافية لشركات تسبب

تلوثًا أكبر، كل ذلك من فوائد الفضيلة.

لكن في ضوء التجارب الموصوفة في هذا الفصل (وكذلك التجارب التي في الفصل الرابع)، ربما نريد دراسة الجانب المظلم لوضع سعر للتلوث، فإذا كان بالإمكان

تغريم شركة تنشر السموم في البيئة، فربما تقرر بعد حساب التكلفة والفوائد، أنها بإمكانها المضي قدمًا وإحداث قدر أكبر من التلوث، وعندما يكون التلوث سوقًا

والشركات تدفع مقابل حقها في إحداث تلوث، تصبح الأخلاق والاهتمام بالبيئة قضايا لا أهمية لها، وعلى الجانب الآخر إن كان التلوث شيئًا غير قابل للشراء

أو التجارة، فسوف يقع بشكل طبيعي جدًّا في نطاق القواعد

الاجتماعية.

وعلى وجه اليقين إن أردنا إخضاع التلوث لسيطرة القواعد الاجتماعية، فلا يمكننا أن نتنحى جانبًا ونأمل أن يبدأ الناس يهتمون، علينا أن نضع التلوث في كمية

قابلة للقياس والملاحظة بسهولة ونحض الناس على إعارة الانتباه له وفهم أهميته، فباستطاعتنا على سبيل المثال، أن ننشر علانية كميات التلوث للدول والولايات

والشركات المختلفة إضافة إلى تأثيرها البيئي، ويمكننا أن ندرج هذه المعلومات في البيانات المالية للشركات التي تقدمها لأصحاب الأسهم أو ربما نجبر الشركات على

نشرها على منتجاتها، كما نفعل بالنسبة للمعلومات الغذائية التي نطبعها على الطعام المعلب.

إنني لا أقول إن برنامج " كاب آند تريد " فكرة سيئة بالضرورة، لكنني أعتقد أنه عندما تكون السياسة العامة أو القضايا البيئية على المحك، فإن مهمتنا هي

اكتشاف أي من الاثنتين - القواعد الاجتماعية أو القواعد السوقية - ستحقق أكثر نتيجة مرغوبة، وعلى وجه الخصوص يتعين على صناع السياسة أن يحذروا من

إضافة قواعد سوقية يمكن أن تقوض القواعد الاجتماعية.

الآن وقد علمنا كيف أن القواعد الاجتماعية تجعل الناس أقل اهتمامًا بأهدافهم الأنانية ويعيرون انتباهًا أكثر

لرفاهية الآخرين، قد تتوقع مني أن أقترح فكرة ذكية
لإدخال مزيد من القواعد الاجتماعية واللطف في مسابقة " ركض العرائس " التي ينظمها متجر فيلينز بيسمنت، أتمنى لو كان لديَّ حل لحض هؤلاء النسوة على

التصرف بمراعاة أكثر أو بشكل أقل عنفًا على الأقل، لكن الذكريات التي تراودني عن مشاهدة الحادث المباشر توحي إليَّ بأن حض عروس مستقبلية على التركيز على

فكرة مجردة مثل الآخرين، مقارنة بالحقيقة الملموسة المتمثلة في فستان الزفاف الذي عليه خصم قد يكون أمرًا مستحيلًا تقريبًا، (ظللت لأسابيع بعد ذلك الحادث

أتفحص وجوه صديقاتي وأتساءل عما إذا كن هن أيضًا قادرات على سحق بعضهن البعض في تصرف دنيء ينم عن شبق للملابس التي تباع بالتجزئة).

قد تسأل، لماذا أستسلم بسهولة في هذا التحدي المتعلق بالعلم الاجتماعي؟ لأنني أعتقد أن عمل القواعد الاجتماعية يتطلب ألا يكون الناس في أكثر حالتهم

العاطفية إثارة، فعندما تكون مركزًا بقلبك وجسمك على هدف عاطفي للغاية - انتزاع فستان الزفاف ذاك - فمن الصعب أن تفهم وتراعي مصالح الآخرين، وكما

سنلاحظ في الفصل التالي، عندما تزداد العواطف قوة، فإنه حتميًّا يتم سحق القواعد الاجتماعية كما هي الحال مع الكثير من وشاحات فيرا وانج.

الفصل 6 تأثير الإثارة

لماذا يكون المثير أكثر إثارة مما ندرك؟

سل معظم طلاب الجامعة الذكور ممن هم في سن العشرين ما إذا كانوا سيدخلون في علاقات محظورة من دون وقاية، وسيلقون عليك محاضرة حول خطورة

الأمراض المرعبة والحمل، سلهم في أي ظروف هادئة - أثناء أدائهم لواجبهم المدرسي أو الاستماع إلى محاضرة - ما إذا كانوا سيستمتعون بعلاقة محظورة،

وسيجفلون، مستحيل أن يخبروك، فضلًا عن ذلك سينظرون إليك نظرة ريبة ويفكرون في أنفسهم: أي نوع من المرضى العقليين يكون هذا الشخص على أية حال،

بطرحه هذه الأسئلة في المقام الأول؟

في عام 2001 أثناء زيارتي السنوية ل " بيركلي " ، قمت وصديقي الأكاديمي البطل ومساعدي القديم " جورج لوينشتاين " بدعوة بعض من الطلاب الأذكياء

لمساعدتنا على فهم إلى أية درجة يستطيع الأشخاص المنطقيون الأذكياء التنبؤ بمدى تغير مواقفهم عندما يكونون في حالة هادئة، ولجعل هذه الدراسة واقعية،

كان علينا قياس ردود فعل المشاركين بينما يصطدمون بهذه الحالة العاطفية، كان بإمكاننا إشعار المشاركين بالغضب أو الجوع، الإحباط أو الإزعاج، لكننا فضلنا

أن نجعلهم يختبرون عاطفة سارة.

اخترنا دراسة صنع القرار تحت تأثير الإثارة العاطفية،

ليس لأننا كانت لدينا ميول منحرفة، لكن لأن فهم تأثير الإثارة على السلوك قد يساعدنا على مساعدة

المجتمع على مصارعة بعض من أصعب مشكلاته، مثل حمل المراهقات وانتشار الإيدز، فهناك محفزات عاطفية أينما نظرنا، لكننا نفهم القليل عن مدى تأثيرها

على صنع القرار لدينا.

فضلًا عن ذلك بما أننا أردنا أن نفهم ما إذا كان المشاركون سيكونون قادرين على التنبؤ بتصرفهم في حالة عاطفية معينة، كان لابد أن تكون العاطفة مألوفة تمامًا

بالنسبة لهم، وهذا جعل قرارنا سهلًا، إن كان هناك شيء يمكن التنبؤ به ومألوف بالنسبة لطلاب الجامعة الذكور الذين في سن العشرين، فهو الانتظام الذي

يختبرون به الإثارة العاطفية.

" روي " ، طالب لطيف مجتهد متخصص في علم الأحياء في " بيركلي " ، يشعر بالقلق لكن ليس من الامتحانات النهائية، وهو متكئ على سرير فردي في غرفته

المظلمة في المدينة الجامعية، يقوم بحركات غريبة بيده اليمنى، وبيده اليسري يستخدم لوحة مفاتيح تُستخدم بيد واحدة لتحريك حاسوب محمول، وبينما يضيع

وقته ويحرك صورة إباحية، يخفق قلبه بصوت عال.

وعندما يصبح مستثارًا بشكل متزايد، يقوم " روي " بتعديل مقياس الإثارة على شاشة الحاسوب إلى الأعلى، وعندما يصل إلى المنطقة الحمراء المرتفعة،

يظهر
فجأة سؤال على الشاشة: هل يمكنك الاستمتاع برفقة شخص تكرهه؟

يحرك " روي " يده اليسرى إلى مقياس يتراوح من " لا " إلى " نعم " ويضغط على الإجابة، فيظهر السؤال الثاني.

مرة أخرى يختار " روي " إجابته، ويظهر سؤال جديد.

تعتبر " بيركلي " نفسها مكانًا ثنائيًّا، فقد كانت موقعًا لأعمال الشغب المناهضة للمؤسسات في الستينات من القرن الماضي، ويشير الأشخاص الذين في منطقة "

باي إيريا " خلسة إلى المدينة التي تشتهر بالفكر اليساري على أنها " جمهورية بيركلي الشعبية " ، لكن الحرم الجامعي الكبير نفسه يجذب فئة ملتزمة من الطلاب

رفيعي المستوى بشكل يثير الدهشة، ففي استطلاع للرأي للطلاب الجدد القادمين عام 2004، اعتبر 51.2% فقط من المشاركين أنفسهم ليبراليين، واعتبر أكثر من

الثلث (36%) أن آراءهم وسطية، وادعى 12% أنهم محافظون، ومما أثار دهشتي هو أنني عندما وصلت إلى " بيركلي " وجدت أن الطلاب بشكل عام ليسوا

جامحين أو متمردين للغاية أو عرضة للمخاطرة.

كانت الإعلانات التي قمنا بتعليقها حول " سبرول بلازا " مكتوب فيها ما يلي: " مطلوب مشاركون ذكور في الأبحاث، عمرهم 18 عامًا فما فوق، لدراسة حول صنع

القرار والإثارة " ، وقد جاء في الإعلان أن الجلسات التجريبية ستتطلب حوالي ساعة من وقت المشاركين، وأن المشاركين سيحصلون على 10 دولارات في كل جلسة،

وأن التجارب قد تتضمن مادة مثيرة، وعلى الراغبين في التقدم إرسال طلب إلى " مايك " المساعد البحثي، عن طريق البريد الإلكتروني.

قررنا في هذه الدراسة أن نبحث عن رجال فقط، ففيما يتعلق بالعاطفة تعتبر طبيعتهم الفيسيولوجية والعصبية أبسط من تلك التي عند النساء. (كما استنتجنا

بعد مناقشة طويلة بيننا وبين مساعدينا، من الذكور والإناث على السواء). نسخة من إحدى المجلات وغرفة مظلمة كانتا كل ما نحتاج إليه لتحقيق درجة عالية

من النجاح.

كان هناك مصدر قلق آخر وهو الحصول على موافقة على المشروع من كلية " سلون " للإدارة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (حيث حصلت على أول تعيين

لي)، وكانت هذه مهمة صعبة في حد ذاتها، وقبل السماح ببدء الأبحاث، قام العميد " ريتشارد شمالنسي " بتعيين لجنة تتكون معظمها من النساء لدراسة

المشروع، وكان لدى هذه اللجنة العديد من المخاوف، ماذا لو كشف أحد المشاركين عن ذكريات مكبوتة للاستغلال الجسدي نتيجة للأبحاث؟ لنفترض أن أحد

المشاركين اكتشف أنه مدمن على العلاقات المحظورة؟ بدت أسئلتهم غير مبررة بالنسبة لي، لأن أي طالب جامعي لديه حاسب واتصال بالإنترنت يمكنه الحصول
على أكثر المواد الإباحية التي يمكن تخيلها توضيحًا.

ورغم أن هذا المشروع أعاق كلية التجارة، فإنني قد حالفني الحظ بالحصول على وظيفة في معمل الوسائط المتعددة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا أيضًا،

ووافق " والتر بيندر " مدير المعمل على المشروع بكل سرور، كنت مستمرًّا في طريقي، لكن تجربتي مع كلية " سلون " بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا أوضحت

لي أنه حتى بعد نصف قرن بعد " كينزي " ، ورغم أهميته الجوهرية، لا يزال موضوع العاطفة موضوعًا محظورًا للدراسة بشكل كبير في بعض المؤسسات على
الأقل.

على أية حال نشرت الإعلانات، وسرعان ما أصبحت لدينا قائمة من الرفقاء المتحمسين الذين ينتظرون الفرصة للمشاركة، كونهم طلابًا جامعيين على طبيعتهم
بمن فيهم " روي " .

كان " روي " في الحقيقة نموذجًا لمعظم المشاركين البالغ عددهم 25 في دراستنا، فقد ولد ونشأ في سان فرانسيسكو، وكان بارعًا وذكيًّا ولطيفًا، ذلك النوع من

الفتيان الذين تحلم بهم أم الزوجة المستقبلية، كان " روي " يعزف مقطوعات موسيقية على البيانو ويحب الرقص على موسيقى التكنو، كان يحصل على تقدير امتياز باستمرار خلال المرحلة الثانوية؛ إذ كان قائدًا لفريق الطائرة بالمدرسة، وكان يتعاطف مع الليبراليين ويميل إلى التصويت للجمهوريين، ولأنه يتسم بالود واللطف، فقد كان لديه رفقة طيبة، وكان ينوي الالتحاق بكلية الطب وكان لديه نقطة ضعف تجاه لفافة سوشي كاليفورنيا المتبلة والسلطات في كافيه إنترميزو.

التقى " روي " المساعد البحثي الخاص بالطلاب " مايك " في مقهى ستررادا - وهو مقهى على شكل باحة في " بيركلي " يمثل إلهامًا للعديد من الأفكار الذهنية، بما فيها فكرة إيجاد لنظرية فيرمات الأخيرة كان " مايك " ممشوق القوام وطويلًا وذا شعر قصير، وذا مظهر إبداعي وابتسامة جذابة.

صافح " مايك " " روي " وجلسا، قال " مايك " وهو يخرج بعض الأوراق ويضعها على الطاولة: " شكرًا لك للرد على إعلاننا، " روي " بداية لنراجع استمارات الموافقة " .

وتلا " مايك " المرسوم الخاص بالطقوس: كانت الدراسة تدور حول صنع القرار والإثارة، والمشاركة اختيارية، وستكون البيانات سرية، وللمشاركين الحق في

الاتصال باللجنة المسئولة عن حماية حقوق المشاركين في التجارب، وما إلى ذلك.

وكان " روي " يهز رأسه بالموافقة، لم يكن بالإمكان العثور على مشارك أكثر لطفًا منه.

واختتم " مايك " حديثه قائلًا: " يمكنك أن توقف التجربة في أي وقت، هل كل شيء مفهوم؟ " .

قال " روي " : " أجل " ، وأمسك بالقلم ووقع وصافحه " مايك " .

" رائع! " ، وأخرج " مايك " كيسًا من القماش من حقيبة الظهر الخاصة به " إليك ما سيحدث " ، قام بإخراج حاسب آبل آي بوك من الكيس وفتحه، بالإضافة

إلى لوحة المفاتيح العادية، رأى " روي " لوحة مفاتيح متعددة الألوان تحتوي على 12 مفتاحًا.

شرح " مايك " قائلًا: " هذا حاسب مجهز بشكل خاص، ورجاء استخدم لوحة المفاتيح هذه فقط للإجابة " ، وقام بلمس المفاتيح على لوحة المفاتيح الملونة،

سنعطيك رمزًا للدخول، وهذا الكود سيمكنك من بدء التجربة، وخلال الجلسات سيتم طرح أسئلة عليك يمكنك الإجابة عنها على مقياس يتراوح بين " لا " و "

نعم " ، فإن كنت تعتقد أنك ستحب النشاط الموصوف في السؤال، فأجب " بنعم " ، وإن كنت تعتقد أنك لن تحبه، فأجب " بلا " ، وتذكر أن الأسئلة تطرح عليك

للتنبؤ بسلوكك ونوع الأنشطة التي ستحبها عندما تتعرض للإثارة " .

فهز " روي " رأسه بالموافقة.

واستطرد " مايك " قائلًا: " سنطلب منك أن تجلس في سريرك، وتضع الحاسب على كرسي على الجانب

الأيسر من سريرك، على مرأى واضح وفي متناول سريرك،

ضع لوحة المفاتيح بجوارك لكي يتسنى لك استخدامها من دون أية صعوبة، واحرص على أن تكون بمفردك " .

برقت عينا " روي " قليلًا.

" عندما تنتهي من الجلسة، أرسل رسالة إلكترونية إليَّ وسنلتقي مجددًا، وستحصل على عشرة دولارات " .

لم يخبر " مايك " " روي " عن الأسئلة نفسها، بدأت الجلسة بتقديم طلب ل " روي " بأن يتخيل أنه مستشار، وأن يرد على الأسئلة كما لو أنه مستشار، وطرحت

عليه مجموعة من الأسئلة عن التفضيلات العاطفية.

وتم طرح مجموعة ثانية من الأسئلة عن احتمالية الانخراط في سلوكيات لا أخلاقية.

ثم طُرحت مجموعة ثالثة من الأسئلة عن احتمالية انخراط " روي " في سلوكيات غير آمنة.

بعد بضعة أيام من الإجابة عن الأسئلة في حالته المنطقية الهادئة، التقى " روي " " مايك " مجددًا.

قال " روي " : " كانت تلك الأسئلة مثيرة للاهتمام " .

وقال " مايك " بهدوء: " أجل، أعلم ذلك. إن كينزي لم يكن يملك أي دليل ضدنا، بالمناسبة لدينا مجموعة أخرى من الجلسات التجريبية، فهل ستهتم بالمشاركة

مرة أخرى؟ " .

فابتسم " روي " قليلًا وهز كتفيه ورأسه.

فدفع " مايك " ببعض الصفحات إليه قائلًا: " نطلب منك هذه المرة التوقيع على استمارة الموافقة نفسها، لكن المهمة التالية ستكون مختلفة قليلًا، ستكون الجلسة

التالية مثل الجلسة السابقة تمامًا، لكن هذه المرة سنريد منك أن تضع نفسك في حالة إثارة بمشاهدة مجموعة من الصور المثيرة، ما نريد منك أن تفعله هو أن

تثير نفسك إلى مستوى عال " .

أخرج " مايك " حاسب أبل آي بوك، وفي هذه المرة كانت لوحة المفاتيح والشاشة مغطيتين بطبقة رقيقة من لفافة ساران.

فلوى " روي " قسمات وجهه قائلًا: " لم أكن أعرف أن الحاسوبات تحمل " .

فضحك " مايك " : " هذا مستحيل، فقد ربطنا قنوات هذا الحاسوب، لكننا نريد المحافظة على نظافته " .

وشرح " مايك " أن " روي " سيتصفح مجموعة من الصور المثيرة على الحاسب لمساعدته على الوصول للمستوى المناسب من الإثارة؛ ثم يجيب عن الأسئلة نفسها

التي تم طرحها من قبل.

بعد ثلاثة أشهر، خضع بعض الطلاب الجامعيين الممتازين في " بيركلي " لمجموعة متنوعة من الجلسات بترتيب مختلف، ففي مجموعة الجلسات التي أجريت

عندما كانوا في حالة هدوء وفتور، تنبؤوا بقراراتهم

العاطفية والأخلاقية في حالة الإثارة، وفي مجموعة الجلسات التي أجريت عندما كانوا في حالة إثارة واهتياج،

تنبؤوا أيضًا بقراراتهم، لكن هذه المرة بما أنهم كانوا بالفعل تحت سيطرة الشغف، فكان يفترض بهم أن يكونوا أكثر إدراكًا لتفضيلاتهم في تلك الحالة، وعندما

انتهت الدراسة كانت الاستنتاجات متناسقة وواضحة؛ واضحة بشكل طاغ ومخيف.

وفي كل حالة، أجاب المشاركون الشباب الأذكياء عندما تعرضوا للإثارة بطريقة مختلفة تمامًا عن إجابتهم في حالة الهدوء، ففي ال 19 سؤالًا المتعلقة بالتفضيلات

العاطفية، عندما تعرض " روي " وجميع المشاركين الآخرين للإثارة تنبؤوا بأن رغبتهم في الانخراط في مجموعة متنوعة من الأنشطة المنحرفة نوعًا ما ستكون أعلى

مما تنبؤوا به في حالة الهدوء بضعفين تقريبًا (أعلى بنسبة 72%).

وأظهرت النتائج أنه عندما كان " روي " والمشاركون الآخرون في حالة هادئة منطقية تدفعها الأنا العليا احترموا النساء؛ ولم يكونوا بشكل خاص منجذبين

للأنشطة المنحرفة التي سألناهم عنها؛ والتزموا دائمًا بالمثل الأخلاقية العليا؛ كانوا يعتقدون أنهم يفهمون أنفسهم وتفضيلاتهم والأفعال التي كانوا قادرين

عليها، لكن كما تبين فإنهم قللوا من تأثير ردود فعلهم.

أيًّا كانت الطريقة التي فحصنا بها الأعداد، فقد اتضح أن

حجم التنبؤ غير المتقن من قِبل المشاركين كان هائلًا، فقد أظهروا جميعًا في حالة الإثارة أنهم لا يعرفون

طبيعتهم عندما تتم إثارتهم، واختفت الوقاية والحماية والمحافظة والأخلاق تمامًا من شاشة الرادار، كانوا ببساطة عاجزين عن التنبؤ بمدى قدرة الشغف على

تغييرهم.

تخيل أنك تستيقظ في الصباح، وتنظر في المرآة، وتكتشف أن شخصًا آخر - شيئًا غريبًا لكنه بشري - استولى على جسمك، أصبحت أقبح وأقصر وأكثر اكتساء

بالشعر، وأصبحت شفتاك أرفع وأسنانك القاطعة أطول وأظافرك متسخة ووجهك أكثر تسطحًا، عينان زاحفتان فاترتان تحدقان بك، ترغب في تحطيم شيء، لم

تعد أنت وأنما أصبحت وحشًا.

صرخ " روبرت لويس ستيفينسون " في نومه في الساعات المبكرة لصباح أحد الأيام في خريف عام 1885، بعد أن أزعجته هذه الرؤيا الكابوسية، وبعد أن أيقظته

زوجته مباشرة، بدأ العمل على ما أطلق عليه " قصة أشباح رائعة " - Dr. Jekyll and Mr. Hyde - التي قال فيها: " الإنسان ليس واحدًا حقًّا، وإنما اثنان " ،

وقد حقق الكتاب نجاحًا بين عشية وضحاها، ولا عجب في ذلك فقد أسرت القصة خيال الفيكتوريين الذين سحرهم الانقسام بين اللياقة المكبوتة - التي يمثلها

العالم دمث الأخلاق الدكتور جيكل - والرغبة القوية المتعذر ضبطها التي يجسدها القاتل السيد " هايد " ،

كان الدكتور " جيكل " يعتقد أنه يفهم كيف يتحكم في نفسه، لكن احترس عندما تولى السيد " هايد " السيطرة.

كانت القصة مرعبة وخيالية، لكنها لم تكن جديدة، فقبل فترة طويلة من مسرحية أوديب ملكًا ل " سفوكليس " وماكبيث ل " شكسبير " ، كانت الحرب بين الخير

والشر الداخلي مادة للأساطير والأدب، وكما يقول " فرويد " ، فكل منا يضمر ذاتًا غامضة، هوية، وحشًا يمكن أن ينتزع السيطرة على نحو لا يمكن التنبؤ به من

الأنا العليا، ومن ثمَّ الجار اللطيف الودود الذي يسيطر عليه غضب الطريق، يصطدم بسيارته في مقطورة ويحطمها، ويمسك المراهق السلاح الناري ويصوب على

أصدقائه، يعتقد كل هؤلاء الأشخاص الصالحين أنهم يفهمون أنفسهم، لكن فجأة في وطأة الرغبة القوية، ومع بعض التحول الداخلي، يتغير كل شيء.

لم تكشف تجربتنا في " بيركلي " القصة القديمة التي تقول إننا جميعنا مثل " جيكل " و " هايد " فحسب، وإنما كشفت شيئًا جديدًا أن كل واحد منا، مهما كان

مدى صلاحه، يتنبأ بتأثير الرغبة القوية على سلوكنا، ففي كل حالة كان المشاركون في تجربتنا مخطئين، وحتى الشخص الأكثر ذكاء ومنطقية، في حمأة الرغبة

القوية، يبدو منفصلًا تمامًا وكليًّا عن الشخص الذي يظن أنه هو، فضلًا عن ذلك لا يتعلق الأمر بأن الأشخاص يقومون بتنبؤات خطأ عن أنفسهم، فتنبؤاتهم خطأ

بفارق كبير.

ووفقًا لنتائج الدراسة، يتسم " روي " في معظم الوقت بالذكاء واللياقة والعقلانية واللطف وجدارة الثقة، تعمل فصوصه الجبهية بشكل كامل، ويتحكم في

سلوكه، لكن عندما يكون في حالة الإثارة ويسيطر عليه المخ الزاحف، يصبح غريبًا عن نفسه.

يعتقد " روي " أنه يعرف كيف سيتصرف في حالة الإثارة، لكن هذا الفهم محدود، فهو لا يفهم حقًّا أن حافزه العاطفي يصبح أكثر حدة، وربما لا يلتزم الحذر

مطلقًا، وربما يخاطر بانتقال أمراض عبر العلاقات المحظورة، وعندما تتملكه الرغبة القوية، فإن عواطفه قد تطمس الحد الفاصل بين الصواب والخطأ، في

الحقيقة هو لا يدرك إلى أي مدى أصبح جامحًا بشكل مستمر، لأنه عندما يكون في حالة معينة ويحاول التنبؤ بسلوكه في حالة أخرى فإنه يخطئ.

فضلًا عن ذلك أشارت الدراسة إلى أن عجزنا عن فهم أنفسنا في حالة عاطفية مختلفة لا يبدو أنه يتحسن مع التجربة؛ فإننا نخطئ حتى لو قضينا في هذه الحالة

وقتًا يماثل الوقت الذي قضاه طلاب " بيركلي " في الإثارة العاطفية، هذه الإثارة مألوفة وشخصية وبشرية للغاية وشائعة تمامًا، وعلى الرغم من ذلك لا نتنبأ

جميعنا بشكل منهجي بمدى إلغاء الإثارة للأنا العالية تمامًا، والطريقة التي تتحكم بها العواطف في سلوكنا.

إذن، ماذا يحدث عندما تنشط ذاتنا غير المنطقية في مكان عاطفي نظن أنه مألوف لكنه في الحقيقة غير

مألوف؟ لو فشلنا في فهم أنفسنا حقًّا، فهل من الممكن أن

نتنبأ بالطريقة التي سنتصرف بها نحن أو غيرنا عندما نكون فاقدين لعقلنا، عندما نكون غاضبين أو جوعى أو خائفين أو مستثارين للغاية؟ هل من الممكن أن

نفعل شيئًا حيال هذا الأمر؟

الإجابات عن هذه الأسئلة عميقة، لأنها تشير إلى أننا يجب أن نحذر من المواقف التي قد يسيطر فيها السيد " هايد " ، عندما ينتقدنا المدير على الملأ، فإننا قد نميل

إلى الرد برسالة إلكترونية عنيفة، لكن أليس من الأفضل أن نضع ردنا في مجلد " مسودة " لبضعة أيام؟ عندما تجتذبنا سيارة رياضية بعد قيادة تجريبية طار فيها

شعرنا من قوة الرياح، ألا يجدر بنا أن نتمهل - ونناقش خطة زوجتنا لشراء شاحنة صغيرة - قبل التوقيع على عقد شراء السيارة؟

وإليك بعض الأمثلة الأخرى عن طرق نحمي بها أنفسنا من أنفسنا:

العلاقات الآمنة

يميل العديد من الآباء والمراهقين - بينما هم في حالة دكتور " جيكل " الهادئة المنطقية - إلى الاعتقاد بأن مجرد الوعد بالامتناع الذي يعرف بشكل عام ب " قل لا

فحسب " ، هو وقاية كافية من الأمراض التي تنتقل نتيجة العلاقات غير الآمنة. ولا يرى المؤيدون لفكرة " قل لا فحسب " أي داع لوجود رقيب معهم على الدوام،

معتقدين أن هذه الفكرة الحصيفة ستسود حتى عندما

تصل العواطف لدرجة الاهتياج، لكن كما تظهر دراستنا في حمأة الرغبة القوية، نحن عرضة لخطر التحول

من " قل لا فحسب " إلى " نعم! " في لمح البصر؛ وفي حال عدم توفر أي رادع، فإننا نميل لأن نقول نعم، بغض النظر عن المخاطر.

إلى ماذا يشير هذا الأمر؟ أولًا، التوافر المنتشر لعوامل الوقاية أمر ضروري، لا يجدر بنا أن نقرر في حالة الهدوء وجود هذه العوامل من عدمها؛ فلا ب د أن تكون

موجودة تحسبًا لأي شيء، ثانيًا، ما لم نفهم كيف قد يكون رد فعلنا في الحالة العاطفية، فلن نتمكن من التنبؤ بهذا التحول، وبالنسبة للمراهقين تتفاقم هذه

المشكلة على الأرجح، ومن ثمَّ لابد أن تركز الثقافة بشكل أقل على فسيولوجية وبيولوجية الجهاز التناسلي، وبشكل أكبر على إستراتيجيات التعامل مع العواطف

المصاحبة للإثارة. ثالثًا: لابد أن نعترف بأن مجرد الفهم المبهم للعاصفة النارية العاطفية للإثارة قد لا يكون كافيًا.

هناك على الأرجح كثير من المواقف التي لن يستطيع فيها المراهقون مجاراة عواطفهم، وأفضل إستراتيجية بالنسبة للذين يريدون أن يضمنوا تجنب المراهقين

للعلاقات غير الآمنة هي تعليم المراهقين أنه يجب عليهم الابتعاد عن حمأة الرغبة القوية قبل أن يقتربوا بشكل كاف من الانغماس فيها، قد لا يكون تقبل هذه

النصيحة أمرًا سهلًا، لكن نتائجنا تشير إلى أن مقاومة

الإغراء قبل حدوثه أسهل بالنسبة لهم من أن يبدأ في اجتذابهم، بمعنى آخر تجنب الإغراء تمامًا أسهل من التغلب عليه.

وعلى وجه اليقين، يبدو هذا بشكل كبير أشبه بحملة " قل لا فحسب " ، التي تحث المراهقين على الابتعاد عن العلاقات غير الآمنة عند تعرضهم للإغراء، لكن الفرق هو أن " قل لا فحسب " تفترض أننا نستطيع كبت الرغبة القوية طوعًا في أية لحظة، في حين أن دراستنا تظهر أن هذا الافتراض زائف، فلو نحينا جانبًا المناقشة المتعلقة بمحاسن ومساوئ العلاقات غير الآمنة، يتضح أننا لو كنا نريد مساعدة المراهقين على تجنب هذه العلاقات والأمراض التي تنتقل عن طريقها، فإن أمامنا إستراتيجيتين، إما أن نعلمهم كيف يقولون لا قبل أن يسيطر عليهم أي إغراء، وقبل أن يصبح من المستحيل مقاومة الموقف أو بدلًا من ذلك يمكننا أن نعدهم للتعامل مع عواقب قول نعم في حمأة الرغبة القوية. هناك أمر واحد مؤكد: إذا لم نعلم فتياننا الصغار كيفية التعامل مع العلاقات غير الآمنة عندما يكونون شبه فاقدين للعقل، فنحن لا نخدعهم فحسب؛ وإنما نخدع أنفسنا أيضًا، وأيًّا كانت الدروس التي نعلمها لهم، فعلينا أن نساعدهم على فهم أن رد فعلهم سيكون مختلفًا عندما يكونوا هادئين وفاترين عن حالتهم عندما تهيج هرموناتهم (وبالطبع الشيء نفسه ينطبق على سلوكنا).

القيادة الآمنة

على نحو مشابه، علينا أن نعلم المراهقين (والجميع) ألا يقودوا السيارة عندما تكون عواطفهم مهتاجة، فليس فقط قلة الخبرة والهرمونات هي التي تجعل

العديد من المراهقين يحطمون سياراتهم أو سيارة آبائهم، فالسيارة تمتلئ أيضًا بالأصدقاء الضاحكين، ومشغل أقراص مدمجة يدوي بمستوى الديسيبل الذي

يجعل الأدرينالين يتدفق، ويد السائق اليمنى تبحث عن البطاطس المقلية، من يفكر في الخطورة في هذا الموقف؟ لا أحد على الأرجح، اكتشفت دراسة حديثة أن

المراهق الذي يقود السيارة لوحده يحتمل أن يتعرض لحادثة بنسبة 40% أكثر من الشخص البالغ، لكن عندما يكون معه مراهق آخر في السيارة، كانت النسبة

مضاعفة، ومع وجود مراهق ثالث في السيارة تضاعفت النسبة مرة أخرى.

ومن أجل القيام برد فعل على هذا، نريد تدخلًا لا يعتمد على فرضية أن المراهقين سيتذكرون كيف أرادوا التصرف عندما كانوا في حالة الهدوء (أو كيف أرادهم

آباؤهم أن يتصرفوا) ويتبعون هذه التوجيهات حتى عندما يكونون في حالة الإثارة، لِمَ لا نصمم داخل السيارة أجهزة احترازية تعوق سلوك المراهقين؟ قد تكون هذه

السيارات مزودة بنظام أون ستار يقوم المراهقون والآباء بضبطه في حالة الهدوء، فإن تجاوزت السيارة 65

ميلًا في الساعة على الطريق السريع أو أكثر من 40 ميلًا

في الساعة في المنطقة السكنية، على سبيل المثال، فستكون هناك عواقب، وإن تجاوزت السيارة حد السرعة أو بدأت في القيام بانعطافات غير منتظمة، فربما ينتقل

المذياع من موسيقى توباك إلى سيمفونية شومان الثانية (هذا يبطئ معظم المراهقين) أو ربما تشغل السيارة مكيف الهواء في الشتاء أو المدفأة في الصيف أو تتصل

تلقائيًّا بالأم (وهذه تجربة سيئة حقيقية إن كان أصدقاء السائق موجودين). إذن بوضع هذه العواقب الجسيمة والفورية في الاعتبار، سيدرك السائق وأصدقاؤه

أنه قد حان الوقت لأن يتنحى السيد " هايد " جانبًا ويدع الدكتور " جيكل " يتولى القيادة.

هذا ليس بعيد الاحتمال على الإطلاق، فالسيارات الحديثة تمتلئ بالفعل بالحواسب التي تتحكم في التزود بالوقود، ونظام المناخ، ونظام الصوت، والسيارات

المزودة بنظام أون ستار تتصل بالفعل بشبكة لاسلكية، ومع التكنولوجيا الحالية فسيكون اتصال السيارة بالأم أمرًا بسيطًا.

قرارات حياتية أفضل

ليس من غير الشائع أن تخبر النساء الحوامل لأول مرة أطباءهن قبل بداية الولادة، أنهن سيرفضن أي نوع من المسكنات، القرار الذي يتخذنه في حالة الهدوء يثير

الإعجاب، لكنهن اتخذن هذا القرار وهن لا يتخيلن الألم الذي يصاحب الولادة (ناهيك عن تحديات تربية الطفل). وبعد انتهاء كل شيء، قد يتمنين لو تم حقنهن

بعقار إيبيدورال.

بوضع هذا نصب أعيننا، قررت أنا و " سومي " (زوجتي الجميلة)، ونحن نستعد لولادة طفلنا الأول " أميت " أن نختبر اندفاعنا قبل أن نتخذ أي قرارات تتعلق

باستخدام عقار إيبيدوراك، وللقيام بهذا غمست " سومي " يديها في دلوٍ من الثلج لدقيقتين (فعلنا هذا بناء على نصيحة مدرب الولادة، الذي أقسم لنا إن الألم

الناتج عن ذلك سيكون مشابهًا لألم الولادة)، بينما دربتها على التنفس، واعتقدنا أنه إذا لم تتمكن " سومي " من تحمل ألم هذه التجربة، فستحتاج على الأرجح

إلى مسكنات عندما تخضع لعملية الولادة الحقيقية، وبعد دقيقتين من وضع يديها في دلو الثلج، فهمت " سومي " بوضوح جاذبية عقار إيبيدوراك، وأثناء عملية

الولادة نفسها، تحولت أية ذرة حب تكنها " سومي " لزوجها تمامًا إلى طبيب التخدير، الذي حقنها بإيبيدوراك في اللحظة الحاسمة. (في طفلنا الثاني، وصلنا إلى

المستشفى قبل ولادة " نيتا " بدقيقتين، لذا انتهى الحال ب " سومي " بتجربة ولادة من دون مسكنات في النهاية).

النظر من حالة عاطفية إلى أخرى أمر صعب، فهذا ليس ممكنًا دائمًا؛ وكما تعلمت أنا و " سومي " فإنه يمكن أن

يكون مؤلمًا، لكن لاتخاذ قرارات واعية علينا أن
نختبر ونفهم بطريقة ما الحالة العاطفية التي سنكون فيها في الجانب الآخر للتجربة، ويعتبر تعلم كيفية سد الفجوة أمرًا ضروريًّا لإصدار بعض القرارات المهمة في
حياتنا.

فمن غير المحتمل أن ننتقل إلى مدينة مختلفة من دون الاستفسار من الأصدقاء الذين يعيشون هناك عن رأيهم فيها أو حتى نختار مشاهدة فيلم من دون قراءة
بعض المقالات النقدية، أليس من الغريب أننا نستثمر القليل في معرفة كلا جانبي ذاتنا؟ لماذا يجدر بنا ادخار هذا الموضوع لصفوف علم النفس في حين أن الفشل
في فهمه يمكن أن يحدث إخفاقات متكررة في جوانب عديدة من حياتنا؟ علينا أن نستكشف جانبي أنفسنا؛ علينا أن نفهم حالة الهدوء وحالة الإثارة؛ علينا أن نرى
الفجوة بين فوائد حالات الهدوء والإثارة في حياتنا وأين تضللنا.

إلى ماذا تشير تجاربنا؟ ربما أن نماذج السلوك
الإنساني لدينا بحاجة إلى إعادة نظر، ربما لا يوجد ما يسمى بالإنسان الكامل، ربما نكون في الحقيقة عبارة عن
تراكم لذوات متعددة، وعلى الرغم من أننا ليس في وسعنا فعل الكثير لإقناع الدكتور " جيكل " بتقدير قوة السيد " ه ايد " تمامًا، فربما مجرد إدراكنا بأننا عرضة
لاتخاذ القرارات الخطأ عندما تستحوذ علينا العاطفة القوية يساعدنا إلى حد ما على تطبيق معرفتنا بذوات "

هايد " الخاصة بنا على أنشطتنا اليومية.

كيف يمكننا أن نحاول إجبار ذات " هايد " على التصرف بشكل أفضل؟ هذا ما يدور حوله الفصل السابع.

الفصل 7 مشكلة المماطلة وضبط النفس

لم لا نجبر أنفسنا على فعل ما نريد فعله!

على الساحة الأمريكية التي تعج بالمنازل الكبيرة والسيارات الضخمة، والتليفزيونات التي تحتوي على شاشات بلازما كبيرة، هناك ظاهرة كبرى: وهي الانخفاض

الأكبر في معدل الادخار الشخصي منذ الركود الكبير.

بالعودة 25 عامًا إلى الوراء، كانت المدخرات التي تبلغ رقمين هي القاعدة السائدة، ففي عام 1994 كان معدل الادخار خمسة% تقريبًا، وبحلول عام 2006

انخفض معدل الادخار إلى ما دون الصفر، إلى سالب واحد%، فلم يكن الأمريكيون لا يدخرون فحسب؛ وإنما كانوا ينفقون أكثر مما يجنون، أما الأوربيون فكانوا

يبلون بلاء أفضل؛ إذ إنهم يدخرون نسبة 20% في المتوسط، ومعدل اليابان 25%، ومعدل الصين 50%، إذن ما الخطب في أمريكا؟

أعتقد أن هناك إجابة واحدة وهي أن الأمريكيين خضعوا إلى الحركة الاستهلاكية المنتشرة، عد إلى منزل تم بناؤه قبل أن نضطر للحصول على أي شيء على سبيل

المثال، وتفقد حجم الخزانات.

فعلى سبيل المثال تم بناء منزلنا في كامبريدج، ماساتشوستس عام 1890، لم يكن به أية خزانات على الإطلاق، والمنازل في الأربعينات من القرن الماضي كانت تضم

خزانات بالكاد كبيرة بما يكفي للوقوف فيها، وكانت الخزانة في السبعينات من القرن الماضي أكبر بقليل، وربما عميقة بما يكفي لقدر من مخفوق الجبن، صندوق

يحتوي على ثمانية أشرطة تسجيل، وبعض الفساتين ، لكن خزانة اليوم من نوع مختلف تمامًا، " فالخزانات الضخمة التي يمكن السير فيها " تعني أنك يمكنك

السير فيها بالمعنى الحرفي لمسافة كبيرة إلى حد ما، ومهما كان عمق هذه الخزانات فقد وجد الأمريكيون طريقة لملئها حتى الباب.

وهناك إجابة أخرى - النصف الآخر من المشكلة - وهي الانفجار الأخير في الائتمان الاستهلاكي، فالعائلة الأمريكية العادية لديها حاليًا ست بطاقات ائتمان (ففي عام

2005 فقط، تلقى الأمريكيون 6 مليارات طلب على بطاقات ائتمان عبر البريد المباشر). ومما يثير الذعر أن دين العائلة العادية في بطاقات الائتمان هذه يبلغ

حوالي 9000 دولار؛ وسبع من كل 10 أسر يقترضون بموجب بطاقات الائتمان لتغطية نفقات المعيشة الأساسية مثل الطعام والمرافق والملابس.

إذن ألا تقتضي الحكمة أن يتعلم الأمريكيون الادخار، كما في الأيام الخوالي، وكما يفعل بقية العالم، باحتجاز بعض النقود في الحصالة، وتأجيل بعض المشتريات

حتى نتمكن من تحمل تكلفتها حقًّا؟ لِمَ لا يمكننا ادخار جزء من شيك الراتب الخاص بنا، كما نعرف أنه يجدر بنا؟ لِمَ لا يمكننا مقاومة تلك المشتريات الجديدة؟

لِمَ لا يمكننا ممارسة بعض الضبط الذاتي القديم الطراز الجيد؟

يقولون إن الطريق إلى جهنم محفوف بالنوايا الحسنة، ومعظمنا نعرف ما يدور حوله كل ذلك، نتعهد بالادخار للتقاعد، لكننا ننفق المال على العطلة، نقسم على أن نتبع حمية غذائية، لكننا نستسلم لإغراء عربة الحلوى، نتعهد بفحص الكوليسترول لدينا بانتظام، ثم نلغي موعدنا.

كم نخسر عندما تجعلنا دوافعنا العابرة ننحرف عن أهدافنا طويلة المدى؟ كم تتأثر صحتنا بتلك المواعيد التي نفوتها وعدم تأديتنا للتمارين الرياضية؟ كم تقل ثروتنا عندما ننسى أن نتعهد بزيادة الادخار وتقليل الاستهلاك؟ لماذا نخسر المعركة ضد المماطلة مرارًا وتكرارًا؟

ناقشنا في الفصل السادس كيف تسيطر علينا العواطف وتجعلنا نرى العالم من منظور مختلف، كلمة Procrastination - المماطلة - (مأخوذة من الكلمة اللاتينية pro ، ومعناها من أجل؛ وكلمة cras ، ومعناها الغد) تترسخ في نوع المشكلة نفسه، فعندما نتعهد بادخار مالنا نكون في حالة هادئة، وعندما نتعهد بممارسة التمارين ومراقبة حميتنا الغذائية، نكون هادئين مجددًا، لكن بعد ذلك تجيش في نفوسنا حمم العواطف؛ عندما نتعهد بالادخار فإننا نرى سيارة جديدة، دراجة جبلية أو زوجًا من الأحذية يجب الحصول عليها، وعندما نخطط لممارسة التمارين بانتظام، فإننا

نجد سببًا للجلوس طوال اليوم أمام التلفاز،

وماذا عن الحمية الغذائية؟ سأتناول تلك الشريحة من كعكة الشيكولاتة وأبدأ الحمية الغذائية جديًّا غدًا، يا أصدقائي، التخلي عن أهدافنا طويلة المدى من أجل

إشباع فوري هو مماطلة.

إنني على دراية كبيرة بالمماطلة لأنني أستاذ جامعي، ففي بداية كل فصل دراسي يقطع طلابي وعودًا بطولية على أنفسهم، يتعهدون بقراءة فروضهم الدراسية في

موعدها، وتقديم أبحاثهم في موعدها، وبشكل عام يبقون مستعدين لكل الأمور، ولقد راقبتهم كل موسم عندما يتعرضون للإغراء بالخروج في موعد أو الذهاب

لاتحاد الطلاب لحضور اجتماع أو يقومون برحلة تزلج في الجبال، بينما

يتأخرون بمراحل عن إنجاز أعمالهم، وفي النهاية تنتهي بهم

الحال بإثارة إعجابي، ليس بدقتهم في المواعيد ولكن بإبداعهم، فيختلقون قصصًا وأعذارًا ومآسي عائلية لتبرير تأخرهم. (لماذا تحدث المآسي العائلية بشكل عام

خلال آخر أسبوعين في الفصل الدراسي؟).

بعد مرور سنوات عليَّ وأنا أدرس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، قررت أنا وزميلي " كلاوس ريتينبروك " (أستاذ في كلية إنسيد، وهي كلية تجارة لها فروع

في فرنسا وسنغافورة) إجراء بضع دراسات قد تتوصل لسبب المشكلة، وقد تقدم حلًا لنقطة الضعف البشرية الشائعة هذه، وستكون حقول تجاربنا هذه المرة

الطلاب المبتهجين في الصف الذي أدرسه الخاص بسلوك المستهلك.

عندما استراحوا على مقاعدهم في صباح ذلك اليوم الأول، يملؤهم الترقب (وبلا شك تصميم على أن يكونوا مستعدين لفروضهم الدراسية)، استمع الطلاب إليَّ

وأنا أستعرض مقرر الدورة الدراسية، وشرحت قائلًا: ستكون هناك ثلاثة أبحاث رئيسية خلال الفصل الدراسي الذي يستمر 12 أسبوعًا، وستشكل هذه الأبحاث

معًا جزءًا كبير من الدرجة النهائية.

سأل واحد منهم وهو يلوح بيديه من الخلف: " وما المواعيد النهائية؟ " فابتسمت وقلت: " يمكنك أن تقدم الأبحاث في أي وقت قبل نهاية الفصل الدراسي، الأمر

كله يرجع إليك " ، فنظر الطلاب إلى الخلف مشدوهين.

وشرحت قائلًا: " إليكم الاتفاق، بحلول نهاية الأسبوع لابد أن تلتزموا بموعد نهائي لكل بحث، وما إن تحددوا مواعيدكم النهائية، فلا يمكن تغييرها " ، وأضفت

بأن الأوراق التي يتم تقديمها بعد الموعد سيخصم منها نسبة 1% من الدرجة عن كل يوم تأخير، ويستطيع الطلاب دائمًا تسليم أبحاثهم قبل مواعيدهم النهائية

من دون عقوبة، بالطبع لكن بما أنني لن أقرأ أيًّا منها حتى نهاية الفصل الدراسي، فلن تكون هناك أية

أفضلية لفعل ذلك من حيث الدرجات.

بمعنى آخر: كانت الكرة في ملعبهم، فهل سيتحلون بضبط النفس ليخوضوا المباراة؟

سأل " جاوراف " ، وهو طالب ماجستير ذكي يتحث بلهجة هندية ساحرة: " لكن بروفسير " أريلي " نظرًا لهذه التعليمات والحوافز، ألن يكون من المنطقي أن نختار

آخر تاريخ ممكن؟ " .

فأجبت: " يمكنكم ذلك، إن وجدت أن ذلك منطقي فافعله مهما كانت الظروف " .

في ظل هذه الظروف، ماذا كنت لتفعل؟

أتعهد بتقديم البحث الأول في الأسبوع

أتعهد بتقديم البحث الثاني في الأسبوع

أتعهد بتقديم البحث الثالث في الأسبوع

ما المواعيد النهائية التي اختارها الطلاب لأنفسهم؟ اتبع الطالب المنطقي تمامًا نصيحة " جاوراف " وحدد جميع المواعيد النهائية في آخر يوم في الصف، فرغم كل

شيء كان من الممكن دائمًا تقديم الأبحاث مبكرًا من دون عقوبة، إذن لِمَ المجازفة واختيار موعد أبكر من المطلوب؟ من الواضح أن تأجيل المواعيد النهائية إلى

النهاية كان أفضل قرار لو كان الطلاب منطقيين تمامًا، لكن ماذا لو كان الطلاب غير منطقيين؟ ماذا لو خضعوا للإغراء وكانوا عرضة للمماطلة؟ ماذا لو أدركوا

نقطة ضعفهم؟ إذا كان الطلاب غير منطقيين، وعلموا ذلك، فيمكنهم استغلال المواعيد النهائية لإجبار أنفسهم على التصرف بشكل أفضل، فيمكنهم أن يحددوا

مواعيد نهائية مبكرة وبفعل ذلك يجبرون أنفسهم على بدء العمل على المشروعات في وقت مبكر في الفصل الدراسي.

ماذا فعل طلابي؟ استغلوا أداة تحديد المواعيد التي منحتهم إياها وباعدوا توقيت أبحاثهم طوال الفصل الدراسي بالكامل، هذا رائع وجيد؛ إذ إنه يشير إلى أن

الطلاب يدركون مشكلاتهم مع المماطلة وأنهم إن قدمت لهم الفرص المناسبة فإنهم يحاولون التحكم في أنفسهم، لكن السؤال الرئيسي هو: هل كانت الأداة مفيدة

بالفعل في تحسين درجاتهم، لاكتشاف هذا كان علينا إجراء أشكال أخرى من التجارب نفسها في صفوف أخرى ومقارنة جودة الأبحاث في ظل الظروف (الصفوف)

المختلفة.

الآن بعد أن اختار " جاوراف " وزملاؤه مواعيدهم النهائية الخاصة بهم، ذهبت إلى الصفين الآخرين باتفاقات مختلفة بشكل ملحوظ، ففي الفصل الثاني، أخبرت

الطلاب أنه لن يكون لديهم مواعيد نهائية على الإطلاق أثناء الفصل الدراسي، وإنما عليهم أن يقدموا أبحاثهم بحلول نهاية آخر محاضرة، وبإمكانهم تسليم

الأبحاث مبكرًا، لكن بالطبع لن تكون هناك استفادة من فعل ذلك من ناحية الدرجات، أفترض أنه كان يجدر بهم أن يكون سعداء، فقد أعطيتهم مرونة تامة

وحرية في الاختيار، ليس ذلك فحسب، لكنهم كانوا عرضة لأقل خطورة بأن تتم معاقبتهم لتفويت موعد نهائي متوسط.

وحصل الصف الثالث على ما قد يطلق عليه معاملة ديكتاتورية، فقد فرضت ثلاثة مواعيد نهائية للأبحاث الثلاثة؛ إذ حددتها في الأسابيع الرابع والثامن والثاني

عشر، كانت هذه أوامري العسكرية بالاستعداد للعمل، والتي لم تترك مجالًا للاختيار أو المرونة.

من بين هذه الفصول الثلاثة، أي فصل حقق أفضل درجات نهائية في اعتقادكم؟ هل كان " جاوراف " وزملاؤه الذين تمتعوا ببعض المرونة أم الصف الثاني، الذي

تم تحديد موعد نهائي وحيد له في النهاية، ومن ثمَّ مرونة كاملة أم الصف الثالث، الذي صدرت له أوامر عليا بالمواعيد النهائية، وبالتالي لم يتمتع بأية مرونة؟ أي

صف تتنبأ بأنه قدم أسوأ أداء؟

عندما انتهى الفصل الدراسي أعاد " جوزيه سيلفا " ، المدرس المساعد في الصفوف (وهو خبير في المماطلة ويعمل الآن مدرسًا في جامعة كاليفورنيا في بيركلي)

الأبحاث إلى الطلاب، كان بإمكاننا أخيرًا مقارنة الدرجات في ظروف المواعيد النهائية الثلاثة المختلفة، ووجدنا

أن الطلاب في الصف الذي حددت له ثلاثة مواعيد نهائية صارمة حصل على أفضل الدرجات، والصف الذي لم أحدد له أي مواعيد نهائية على الإطلاق (باستثناء الموعد النهائي الأخير) حصل على أسوأ الدرجات، والصف الذي سمح فيه ل " جاوراف " وزملائه باختيار ثلاثة مواعيد نهائية لهم (لكن مع فرض عقوبات على الفشل في الوفاء بها) كانوا في المنتصف من حيث الدرجات الخاصة بالأبحاث الثلاثة وتقديرهم النهائي.

إلى ماذا تشير هذه الدرجات؟ أولًا: أن الطلاب يماطلون (أخبار مهمة)؛ ثانيًا: أن تقييد حريتهم بشدة (مواعيد نهائية متباعدة بالتساوي، مفروضة من السلطة العليا) هو أفضل علاج للماطلة، لكن الاكتشاف الأكبر هو أن مجرد تقديم أداة للطلاب يستطيعون من خلالها الالتزام مسبقًا بمواعيد نهائية ساعدهم على تحقيق درجات أفضل.

ما توحي به هذه النتيجة هو أن الطلاب فهموا بشكل عام مشكلتهم مع المماطلة واتخذوا إجراء لمحاربتها عندما منحوا الفرصة لفعل ذلك، وحققوا نجاحًا نسبيًّا في تحسين درجاتهم، لكن لماذا لم تكن الدرجات في حالة المواعيد النهائية التي فرضوها على أنفسهم بمثل جودة الدرجات في حالة المواعيد النهائية الديكتاتورية (المفروضة عليهم من الخارج)؟ إحساسي هو كما يلي: لا يفهم الجميع ميلهم للماطلة، وحتى أولئك الذين يعرفون ميلهم للمماطلة قد لا يفهمون مشكلتهم

تمامًا، أجل قد يحدد الناس مواعيد نهائية لأنفسهم، لكن ليس بالضرورة المواعيد النهائية الأفضل لتقديم أفضل أداء.

عندما تفحصت المواعيد النهائية التي حددها الطلاب في صف " جاوراف " ، كانت هذه هي الحقيقة بالفعل، فعلى الرغم من أن الغالبية العظمى من الطلاب في هذا الصف باعدوا بين مواعيدهم النهائية بشكل كبير (وحصلوا على درجات بمثل جودة الدرجات التي حصل عليها الطلاب في الحالة الديكتاتورية)، لم يباعد البعض بين مواعيدهم النهائية إلى هذا الحد، وقلة لم يباعدوا بين مواعيدهم النهائية على الإطلاق، وهؤلاء الطلاب الذين لم يباعدوا بين مواعيدهم النهائية خفضوا متوسط درجات هذا الصف بما يكفي، فبدون مواعيد نهائية متباعدة بشكل مناسب - مواعيد نهائية كانت ستجبر الطلاب على بدء العمل على أبحاثهم مبكرًا في الفصل الدراسي - كان العمل النهائي متعجلًا ومكتوبًا بشكل سيئ عامة (حتى من دون العقوبة الإضافية بخصم نسبة 1% من التقدير عن كل يوم تأخير).

ومما يثير الاهتمام أن هذه النتائج تشير إلى أنه على الرغم من أن الجميع تقريبًا يواجهون مشكلات مع المماطلة، فإن أولئك الذين يعرفون بنقطة ضعفهم ويعترفون بها في موقع أفضل لاستغلال الأدوات المتاحة للالتزام المسبق وبفعل ذلك يساعدون أنفسهم على التغلب عليها.

إذن كانت هذه تجربتي مع طلابي. ما علاقتها بالحياة اليومية؟ أعتقد أن لها علاقة كبيرة, إذ تعتبر مقاومة الإغراء وغرس ضبط النفس أهدافًا إنسانية عامة،

والفشل المتكرر في تحقيقها مصدر للكثير من البؤس الذي نعاني منه، عندما ألتفت حولي أرى أشخاصًا يبذلون كل ما بوسعهم لفعل الصواب، سواء كانوا

أشخاصًا يتبعون حمية غذائية يتعهدون بتجنب إغراء صينية الحلوى أو عائلات تتعهد بإنفاق القليل وادخار المزيد، الكفاح من أجل التحكم موجود في جميع

الأنحاء، فنراه في الكتب والمجلات، وتعج موجات الإذاعة والتلفاز برسائل عن التحسين الذاتي والاعتماد على النفس.

ومع ذلك ورغم أن كل هذه الثرثرة الإلكترونية والتركيز في الإعلام المطبوع، نجد أنفسنا مرارًا وتكرارًا في المأزق نفسه الذي عانى منه طلابي، الفشل مرارًا وتكرارًا في

تحقيق أهدافنا بعيدة المدى، لماذا؟ لأنه من دون الالتزامات المسبقة، نستمر في الوقوع فريسة للإغراء.

وما البديل؟ من التجارب التي وصفتها آنفا، الاستنتاج الأكثر وضوحًا هو أنه عندما تصدر الأوامر من صوت خارجي سلطوي، فإن معظمنا ننتبه على الفور، وعلى

الرغم من كل شيء قدم الطلاب الذين حددت لهم المواعيد النهائية - والذين فرضت عليهم الصوت " الأبوي " - أفضل ما لديهم، بالطبع الأوامر القاسية على

الرغم من فعاليتها الكبيرة، قد لا تكون دائمًا ذات جدوى

أو مرغوبة، فما الحل الوسط الجيد؟ يبدو أن أفضل مسار ممكن هو أن نعطي الناس فرصة للالتزام

مسبقًا بإجرائهم المفضل، قد لا يكون هذا الأسلوب فعالًا بقدر المعاملة الديكتاتورية، لكنه يمكن أن يساعد على دفعنا في الاتجاه الصحيح (ربما بشكل أكبر لو دربنا

الناس على فعل ذلك، وجعلناهم يجربون تحديد مواعيدهم النهائية الخاصة بهم).

ما الخلاصة؟ إننا نواجه مشكلات مع ضبط النفس، لها علاقة بالإشباع الفوري والمتأخر - ولا شك في ذلك. لكن كل واحدة من المشكلات التي نواجهها لها آليات

محتملة لضبط النفس أيضًا، فإن كنا لا نستطيع الادخار من شيك الراتب الخاص بنا، فيمكننا أن نستغل خيار الخصم التلقائي الذي يتبعه رب العمل، وإذا لم

تكن لدينا الإرادة لممارسة التمارين بانتظام لوحدنا، فيمكننا أن نحدد موعدًا لممارسة التمارين برفقة أصدقائنا، هذه هي الأدوات التي يمكن أن نلتزم بها مسبقًا،

وقد تساعدنا على أن نكون ذلك النوع من الأشخاص الذي نرغب فيه.

ما مشكلات المماطلة الأخرى التي قد تحلها آليات الالتزام المسبق؟ فكر في الرعاية الصحية ودين الاستهلاك.

الرعاية الصحية

يعرف الجميع أن الطب الوقائي أوفر في التكلفة بشكل

عام - للأفراد والمجتمع على السواء - من الأسلوب العلاجي الحالي، والوقاية معناها الخضوع لفحوصات

صحية على أساس دوري، قبل أن تتفاقم المشكلات، لكن منظار القولون أو صورة الثدي الشعاعية محنة حقيقية، وحتى فحص الكوليسترول الذي يتطلب سحب

دم مزعج. إذن تعتمد صحتنا على المدى الطويل وطول عمرنا على الخضوع لمثل هذه الفحوصات، ونحن على المدى القصير نماطل ونماطل ونماطل.

لكن هل يمكنك أن تتخيل إن قمنا جميعًا بإجراء الفحوصات الصحية في موعدها؟ فكر في العديد من المشكلات الصحية الخطيرة التي كان بالإمكان كشفها لو تم

تشخيصها مبكرًا، فكر في التكلفة التي كان بالإمكان خصمها من الإنفاق على الرعاية الصحية، وكم البؤس الذي كان سيتم تجنبه أثناء ذلك.

إذن كيف نحل هذه المشكلة؟ حسنًا، يمكننا أن نتبع حلًا ديكتاتوريًّا تقوم فيه الدولة (بالمعنى الأورويلي " نسبة إلى جورج أورويل ") بفرض الفحوصات الدورية

علينا، نجحت هذه الطريقة تمامًا مع طلابي، الذين تم تحديد موعد نهائي لهم وقدموا أداء جيدًا، وفي المجتمع كنا بلا شك لنكون أكثر صحة لو وصلت شرطة

الصحة في شاحنة

وأخذت المماطلين لوزارة ضبط الكوليسترول من أجل إجراء فحوصات للدم.

قد يبدو هذا تطرفًا، لكن فكر في الأوامر الأخرى التي يمليها المجتمع علينا لصالحنا، فقد يتم تحرير مخالفات مرورية لنا لقطعنا للشارع خلافًا لأنظمة السير،

ولعدم ربط أحزمة الأمان. لم يكن أحد يعتقد قبل 20 عامًا أنه سيتم منع التدخين في معظم المباني الحكومية في أنحاء أمريكا، وكذلك في المطاعم والمقاهي، لكنه

كذلك اليوم مع فرض غرامة كبيرة على التدخين، والآن لدينا حركة معارضة للدهون التحويلية، فهل يجب حرمان الناس من البطاطس المقلية التي تسبب انسداد

القلب؟

إننا ندعم أحيانًا بقوة القوانين التي تقيد سلوكياتنا المدمرة للذات، وفي أحيان أخرى تراودنا مشاعر بدرجة القوة نفسها حيال حريتنا الشخصية، في أي من

الحالتين إنها مقايضة على الدوام.

لكن إذا كان الجمهور لن يقبل الفحوصات الطبية الإجبارية،

فماذا عن حل وسط، مثل المواعيد النهائية المفروضة ذاتيًّا كالتي أعطيتها ل " جاوراف " وزملائه (المواعيد النهائية التي عرضت اختيارًا شخصيًّا، لكنها تضمنت أيضًا

عقوبات تفرض على المماطلين)؟

قد يكون ذلك هو حل الوسط المثالي بين السلطوية، من ناحية، وما لدينا من حرية كاملة للفشل في الصحة الوقائية اليوم من ناحية أخرى.

افترض أن طبيبك يخبرك أنك بحاجة إلى إجراء فحص للكوليسترول، ذلك يعني أن تصوم الليلة السابقة لفحص الدم، وقيادة السيارة إلى المعمل في صباح اليوم

التالي من دون إفطار، والجلوس في غرفة استقبال مزدحمة لساعات على ما يبدو، وأخيرًا تأتيك الممرضة لتأخذك وتضع إبرة في ذراعك، عند مواجهة هذه

الاحتمالات، تبدأ على الفور في المماطلة، لكن افترض أن الطبيب فرض عليك إيداع 100 دولار مسبقًا من أجل الفحص، قابلة للرد فقط إن حضرت على الفور في

الموعد المحدد، هل كنت ستحضر لإجراء الفحص على الأرجح؟

ماذا لو سألك الطبيب إن كنت تود دفع هذا الإيداع الذي قدره 100 دولار مقابل الفحص؟ هل كنت ستقبل هذا التحدي المفروض ذاتيًّا، وإن فعلت ذلك هل كان

ذلك سيجعلك أكثر قابلية لحضور الإجراء؟ افترض أن الإجراء كان أكثر تعقيدًا: منظار القولون على سبيل المثال، هل سيكون لديك استعداد للالتزام بإيداع مبلغ

قدره 200 دولار، قابل للرد فقط إن وصلت إلى الموعد في الوقت المناسب؟ إن كان الأمر كذلك فأنت بذلك تكون قد كررت الحالة التي عرضتها على صف " جاوراف "

حالة حفزت الطلاب بتأكيد على أن يكونوا مسئولين عن قراراتهم.

هل هناك طريقة أخرى تمكنا من التغلب على المماطلة

في الرعاية الصحية؟ لنفترض أن بإمكاننا إعادة ترتيب إجراءاتنا الطبية والخاصة بالأسنان لكي تكون أكثر

قابلية للتنبؤ ومن السهل القيام بها، دعني أحكي لك قصة توضح هذه الفكرة.

قبل سنوات عدة كافحت شركة " فورد موتور " لإيجاد أفضل طريقة لإقناع مالكي السيارات بالعودة إلى وكالات بيع السيارات لإجراء صيانة روتينية للسيارات،

وكانت المشكلة هي أن سيارة فورد النموذجية تحتوي على نحو 18000 جزء قد يحتاج إلى الصيانة، ولسوء الحظ أنها لم تكن جميعها بحاجة إلى الصيانة في

الوقت نفسه (حدد أحد المهندسين في فورد أن مسمار محور معين يحتاج إلى الفحص كل 3602 ميلًا). وكان هذا جزءًا من المشكلة فقط، فبما أن فورد تمتلك أكثر

من 20 نوعًا من أنواع السيارات، إضافة إلى سنوات مختلفة للطراز، فإنه من المستحيل تقريبًا التفكير في صيانتها كلها، وكل ما كان في استطاعة المستهلكين وكذلك

مستشاري الصيانة فعله هو تصفح مجلدات من الكتيبات السميكة لتحديد الصيانة المطلوبة.

لكن فورد بدأت تلاحظ شيئًا في وكالات بيع سيارات هوندا، فرغم أن ال 18000 جزء أو نحو ذلك في سيارات هوندا كان لها جداول الصيانة المثالية نفسها كسيارات

فورد، إلا أن هوندا جمعتها كلها في ثلاث فترات هندسية فاصلة (على سبيل المثال، كل ستة أشهر أو 5000 ميل، كل عام أو 10000 ميل، وكل عامين أو 25000

ميل). وكانت هذه القائمة معروضة على الحائط في غرفة الاستقبال في إدارة الصيانة، تم تلخيص مئات من أنشطة الصيانة كلها في أحداث صيانة بسيطة قائمة

على عدد الأميال تعم على كل السيارات وسنوات الطرازات، وكانت لوحة التجميع تجمع وترتب وتحدد أسعار كل نشاط للصيانة، وكان بإمكان الجميع معرفة موعد الصيانة المستحق وتكلفتها.

لكن لوحة التجميع كانت أكثر من معلومات مناسبة، فقد كانت محبطة حقيقة للمماطلة، لأنها كانت تصدر تعليمات للعملاء بإجراء الصيانة في أوقات محددة

وعند الوصول لعدد أميال محدد، كانت ترشدهم وكانت بسيطة للغاية بحيث يستطيع أي عميل فهمها، فلا تشوش يواجه العملاء بعد الآن، ولم يعودوا

مماطلين، فقد أصبحت صيانة سياراتهم الهوندا في الموعد المناسب أمرًا سهلًا.

اعتقد بعض العاملين في شركة فورد أن هذه فكرة رائعة، لكن مهندسي الشركة عارضوها في البداية، وكان لابد من إقناعهم بأن السائقين بإمكانهم فعلًا قطع

9000 ميل من دون تغيير الوقود، لكن ال 5000 ميل ستوفق بين تغيير الوقود وبين كل شيء آخر مطلوب فعله، وكان لابد من إقناعهم بأن الشاحنة الماستانج

وشاحنة سوبر ديوتي F - 250 ، رغم اختلافاتهما التقنية يمكن إدراجهما في جدول الصيانة نفسه، وكان لابد من إقناعهم بأن إعادة تجميع ال 18000 خيار صيانة

الخاصة بهم في ثلاث مرات صيانة محددة الموعد بسهولة، مما يجعل الصيانة بالسهولة نفسها في طلب وجبة فاليو ميل من مطعم ماكدونالدز، ليست هندسة

سيئة وإنما خدمة عملاء جيدة (ناهيك عن أنها عمل جيد). في الحقيقة كانت الحجة الرابحة أن إقناع المستهلكين بصيانة مركباتهم في فترات منفصلة منقوصة إلى

حد ما أفضل من عدم صيانتها على الإطلاق!

وفي النهاية تم ذلك: انضمت فورد إلى هوندا في تجميع خدماتها وتوقفت المماطلة، وامتلأت ورش الصيانة الخاصة بفورد التي كانت فارغة بنسبة 40%، وجنى

التجار أرباحًا وفي خلال سنوات فقط ضاهت فورد نجاح هوندا في ورش الصيانة.

إذن أليس بإمكاننا إجراء فحوصات بدنية واختبارات بالبساطة نفسها، بالإضافة إلى العقوبات المالية المفروضة ذاتيًّا (أو الأفضل من ذلك، الصوت " الأبوي ")

ونزيد من جودة صحتنا وفي الوقت نفسه نقلل التكاليف الإجمالية بشكل ملحوظ؟ الدرس الذي نتعلمه من تجربة فورد هو أن تجميع فحوصاتنا الطبية

(وعملياتنا الطبية) لكي يتذكر الناس إجراءها أذكى بكثير من التمسك بسلسلة غريبة من الأوامر الصحية التي لن يكون لدى الناس استعداد لتنفيذها، وهكذا

نتوصل للسؤال المهم: هل يمكننا أن نشكل المأزق الطبي بأمريكا، بحيث يكون بقدر سهولة طلب وجبة

هابي ميل؟ كتب " ثورو " : " عليك بالتبسيط! ثم التبسيط!

" وحقًّا فإن التبسيط إحدى سمات العبقرية الحقيقية.

المدخرات

يمكننا أن نأمر الناس بالتوقف عن الإنفاق، كأمر أورويلي، وسيكون هذا مشابهًا لحالة المجموعة الثالثة من الطلاب الذين فرضت عليهم الموعد النهائي، لكن هل

هناك طرق أكثر براعة لإقناع الناس بمراقبة إنفاقهم؟ قبل بضع سنوات - على سبيل المثال - سمعت عن طريقة " الكوب الزجاجي " لتقليل الائتمان والإنفاق، وهي

علاج منزلي للإنفاق الطائش، تقوم بوضع بطاقة الائتمان الخاصة بك في كوب من الماء وتضع الكوب في المجمد، وبعد ذلك عندما تقرر باندفاع شراء أي شيء لابد

أن تنتظر أولًا ذوبان الثلج قبل إخراج البطاقة، وبحلول ذلك الوقت سيكون قد قَلَّ الدافع القهري للشراء لديك، (لا يمكنك أن تضع البطاقة في الميكرويف، بالطبع

لأنك ستدمر الشريط الممغنط حينئذ).

لكن هناك طريقة أخرى أفضل على نحو قابل للجدل وحديثة أكثر بالتأكيد، كتب " جون ليلاند " مقالًا شيقًا في صحيفة نيويورك تايمز وصف فيه اتجاهًا متزايدًا

للخجل من النفس: " عندما اكتشفت امرأة تدعى " تريشا " الأسبوع الماضي أنها تدين بمبلغ 22.302 دولار

في بطاقات الائتمان الخاصة بها، لم تستطع الانتظار لنشر الخبر. " تريشا " ، البالغة من العمر 29 عامًا، لا تتحدث مع عائلتها أو أصدقائها عن شئونها المالية، وتقول إنها خجلة من دَينها الشخصي، لكن من غرفة

الغسيل في بيتها في شمال ميتشيجان، تفعل " تريشا " شيئًا كان لا يمكن التفكير فيه ومستحيلًا - منذ جيل كامل: وهو أنها تدخل على الإنترنت وتنشر تفاصيل

دقيقة عن حياتها المالية، بما في ذلك القيمة الصافية لديها (وهي الآن سالب 38691 دولارًا)، الرصيد ورسوم التمويل الخاصة ببطاقات الائتمان، ومقدار الدين

الذي سددته (15312 دولارًا) منذ أن بدأت المدونة الخاصة بدينها العام الماضي " .

من الواضح أيضًا أن مدونة " تريشا " جزء من اتجاه أكبر، ومن الواضح أن هناك عشرات المواقع الإلكترونية (وربما هناك الآلاف في هذا الوقت) مخصصة لهذا

النوع نفسه من كتابة مدونات عن الديون (من موقع " Poorer than You " poorerthanyou.com

وإلى " We're in Debt " wereindebt . com " Make Love Not Debt makelovenotdebt .com " وصفحة " تريشا " الإلكترونية:

bloggingawaydebt.com). وأشار " ليلاند " إلى أن المستهلكين يطلبون من الآخرين أن يساعدوا أنفسهم على تنمية ضبط النفس، لأن العديد من الشركات

ليس لديها أي تحفظ " 7 .

إن كتابة مدونات عن الإفراط في الإنفاق أمر مهم ومفيد، لكن كما رأينا في الفصل السابق الخاص بالعواطف، ما نحتاج إليه حقًّا هو طريقة لكبح استهلاكنا عند

لحظة الإغراء، وليس طريقة للشكوى منه بعد حدوثه.

ماذا بإمكاننا أن نفعل؟ هل يمكن أن نبتكر شيئًا يحاكي ظروف صف " جاوراف " ، مع بعض من حرية الاختيار ولكن مع وجود حدود داخلية أيضًا؟ بدأت أتخيل

بطاقة ائتمان من نوع آخر، بطاقة ائتمان قائمة على ضبط النفس تجعل الناس يقيدون سلوك الإنفاق الخاص بهم. وبإمكان المستخدمين أن يحددوا مسبقًا مقدار

المال الذي يريدون إنفاقه في كل صنف وكل متجر وكل إطار زمني. على سبيل المثال، بإمكان المستخدمين تقييد إنفاقهم على القهوة ب 20 دولارًا كل أسبوع،

وإنفاقهم على الملابس ب 600 دولار كل ستة أشهر، وبإمكان حاملي البطاقات تثبيت حد استهلاك البقالة عند 200 دولار أسبوعيًّا وإنفاقهم على الترفيه عند 60

دولارًا شهريًّا، وألا يسمحوا بأي إنفاق على الحلوى بين الساعة الثانية والخامسة مساء، ماذا سيحدث إن تجاوزوا الحد؟ سيختار حاملو البطاقات عقوباتهم،

فعلى سبيل المثال، بإمكانهم أن يطلبوا رفض بطاقاتهم أو بإمكانهم فرض ضرائب على أنفسهم وتحويل الضريبة لمؤسسة خيرية أو صديق أو وضعها في مدخرات

طويلة المدى، ويمكن أن يطبق هذا النظام طريقة " الكوب الثلجي " كفترة تهدئة بالنسبة للسلع الكبيرة؛ بل يمكن أن يرسل رسالة إلكترونية بشكل تلقائي لزوجتك

أو أمك أو صديقك:

عزيزتي " سومي " ،

هذه الرسالة الإلكترونية تهدف إلى لفت انتباهك إلى حقيقة أن زوجك " دان أريلي " ، الذي يعتبر بشكل عام مواطنًا صالحًا، تجاوز حد الإنفاق على الشيكولاتة

الذي يبلغ 50 دولارًا شهريًّا ليصل إلى 73.25 دولار.

مع أطيب التمنيات،

فريق بطاقات الائتمان القائمة على ضبط النفس

الآن قد تبدو هذه أوهام، لكنها ليست كذلك، فكر في إمكانيات البطاقات الذكية (وهي بطاقات رقيقة بحجم راحة اليد تحمل قوى حسابية مثيرة للإعجاب)، التي

تبدأ تملأ الأسواق، وتعرض هذه البطاقات إمكانية تخصيصها لتناسب الاحتياجات الائتمانية لكل فرد ومساعدة الأشخاص على إدارة ائتمانهم بحكمة، فلماذا لا

تتضمن البطاقة، على سبيل المثال، منظمًا للإنفاق (مثل المنظمات التي تقلل السرعة القصوى للمحركات) لتقليل المعاملات النقدية في ظروف معينة؟ لماذا لا

تتضمن خيارات متنوعة، لكي يتسنى للمستهلكين برمجة بطاقاتهم لتوزيع ائتمانهم لمساعدتهم على التصرف كما يأملون؟

قبل بضع سنوات، كنت مقتنعًا للغاية بأن بطاقة الائتمان " القائمة على ضبط النفس " فكرة جيدة لدرجة أنني طلبت عقد لقاء مع أحد البنوك الكبرى، وما

أسعدني أن هذا البنك المرموق استجاب لطلبي واقترح أن أحضر إلى مقره الرئيسي في نيويورك.

وصلت إلى نيويورك بعد بضعة أسابيع، وبعد تأخر قصير في مكتب الاستقبال، تم اقتيادي إلى غرفة اجتماعات عصرية، ومن خلال النظر عبر الزجاج السميك من

أعلى، كان بإمكاني رؤية الحي المالي في مانهاتن وتدفق سيارات الأجرة الصفراء وهي تتدافع تحت المطر، وخلال بضع دقائق، امتلأت الغرفة بنصف درزينة من

المديرين التنفيذيين المصرفيين ذوي النفوذ، بمن فيهم رئيس قسم بطاقات الائتمان في البنك.

بدأت بوصف كيف أن المماطلة تسبب كل المشكلات، وقلت إنه في عالم التمويل الشخصي، تدفعنا المماطلة إلى تجاهل مدخراتنا، بينما يملأ إغراء الائتمان السهل

خزاناتنا بسلع لا نحتاج إليها حقًّا، وأدركت عما قريب أنني أذكرهم بأمر شخصي.

ثم بدأت أصف كيف أن الأمريكيين أصبحوا يعتمدون بشكل مروع على بطاقات الائتمان، وكيف أن الائتمان يقضي عليهم وهم أحياء، وكيف أنهم يكافحون من

أجل الخروج من هذا المأزق، ويعتبر كبار السن في أمريكا هم أكثر الفئات تضررًا، ففي الحقيقة من عام 1992 إلى 2004 ارتفع معدل الدَّين بالنسبة للأمريكيين

الذين تبلغ أعمارهم 55 عامًا فما فوق بشكل أسرع من أية فئة أخرى، بل إن بعضهم كانوا يستخدمون بطاقات الائتمان لسد الفجوات في برنامج الرعاية الصحية

الخاص بهم، وكان آخرون يواجهون خطر فقدان منازلهم.

كنت أبدو وكأنني مثل " جورج بايلي " وهو يتوسل من أجل إعفائه من الدين في فيلم It's a Wonderful Life ، وبدأ المديرون التنفيذيون يتحدثون بصوت عال،

وحكى معظمهم قصصًا عن أقارب وزوجات وأصدقاء (وليس عن أنفسهم بالطبع) واجهوا مشكلات مع الدين الائتماني، وتحدثنا عن ذلك باستفاضة.

عندئذ كانت الأمور ممهدة وبدأت أصف فكرة بطاقة الائتمان القائمة على ضبط النفس باعتبارها طريقة لمساعدة المستهلكين على إنفاق القليل وادخار المزيد، بداية

أعتقد أن المصرفيين كانوا مذهولين، فقد كنت أقترح أن يساعدوا المستهلكين على التحكم في إنفاقهم، ألم أدرك أن المصرفيين وشركات بطاقات الائتمان يجنون

فائدة تقدر ب 17 مليار دولار من هذه البطاقات؟ مرحبًا؟ هل يجدر بهم التنازل عن ذلك؟

حسنًا، لم أكن بتلك السذاجة، فقد شرحت للمصرفيين بأن هناك عرضًا تجاريًّا كبيرًا وراء فكرة البطاقة القائمة على ضبط النفس تلك، قلت: " اسمعوا، مجال

بطاقات الائتمان وحشي، إنكم ترسلون 6 مليارات بطاقة بالبريد المباشر سنويًّا، وكل عروض البطاقات متشابهة " ، وافقوا على مضض، واستطردت قائلًا: " لكن

لنفترض أن إحدى شركات بطاقات الائتمان خرجت من هذه المجموعة وعرفت نفسها على أنها شركة صالحة، وأنها تناصر المستهلك الذي يسحقه الائتمان؟

لنفترض أن إحدى الشركات كانت لديها الشجاعة لتقديم بطاقة تساعد المستهلكين حقًّا على التحكم في ائتمانهم، والأفضل من ذلك تحويل بعض أموالهم إلى

مدخرات طويلة المدى؟ " نظرت حول الغرفة، وقلت: " أراهن أن آلاف المستهلكين سيتخلون عن بطاقات الائتمان الأخرى الخاصة بهم، ويشتركون معكم! " .

اجتاحت الغرفة موجة من الإثارة، وأومأ المصرفيون برؤوسهم وتحدثوا مع بعضهم البعض، كان شيئًا ثوريًّا! وغادرنا جميعًا بعد ذلك بقليل، صافحوني بحرارة

وأكدوا لي أنهم سيتحدثون معي مجددًا قريبًا.

حسنًا، لم يعاودوا الاتصال بي مطلقًا. (ربما كانوا قلقين من خسارة مصاريف الفوائد التي تبلغ 17 مليار دولار، أو ربما كانت مماطلة قديمة جيدة فحسب). لكن

الفكرة ما زالت موجودة - بطاقة ائتمان قائمة على ضبط النفس - وربما يومًا ما سيتخذ أحدهم الخطوة التالية.

تأملات في الرضا الفوري وضبط النفس

قال " أوسكار وايلد " ذات مرة: " إنني لا أؤجل للغد ما يمكنني فعله بعد غد " ، بدا أنه يتقبل بل ويتبنى دور المماطلة في حياته، لكن معظمنا يجد إغراء الرضا

الفوري قويًّا للغاية لدرجة أنه يحطم أفضل خططنا الخاصة بالحمية الغذائية وادخار المال وتنظيف المنزل، والقائمة تطول.

عندما نواجه مشكلات مع ضبط النفس، فإننا نؤجل أحيانًا مهام يجدر بنا تأديتها على الفور، لكننا نظهر أيضًا مشكلات مع ضبط النفس عندما ننجز بشكل متكرر مهام كان يجدر بنا تأجيلها، مثل هوسنا بتفقد بريدنا الإلكتروني.

كان خطر التفقد المستمر للبريد الإلكتروني حاسمًا في حبكة فيلم Seven Pounds ؛ إذ تتفقد شخصية " ويل سميث " هاتفه لتفقد البريد الإلكتروني أثناء قيادة السيارة وينحرف ليصطدم مباشرة بشاحنة مقابلة، متسببًا في قتل زوجته وستة أشخاص آخرين، بالطبع هذا مجرد فيلم، لكن التفقد الإجباري للبريد الإلكتروني أثناء القيادة أمر أكثر شيوعًا مما نقر به (تفضل، ارفع يدك).

آمل أنك لست مدمنًا للغاية على البريد الإلكتروني، لكن الكثير منا يعانون من ارتباط غير صحي به، فقد اكتشف تقرير أسترالي أخيرًا أن العمال يقضون متوسط 14.5 ساعة أو أكثر من يومي عمل أسبوعيًّا، في تفقد وقراءة وترتيب وحذف والرد على البريد الإلكتروني 8 ، أضف إلى هذا ظهور الشبكات الاجتماعية والمجموعات الإخبارية ويمكننا أن نضاعف الوقت الذي نقضيه في التفاعل الافتراضي وإدارة الرسائل على الأرجح.

لأحد الأسباب تراودني مشاعر مختلطة بشأن البريد الإلكتروني، فمن ناحية يمكنني من التواصل مع الزملاء والأصدقاء من جميع أنحاء العالم من دون تأخيرات البريد العادي أو تعقيدات التحدث على الهاتف. (هل

الوقت متأخر على الاتصال؟ كم الساعة الآن في أوكلاند على أية حال؟) ومن ناحية أخرى أتلقى مئات الرسائل
يوميًّا، بما
فيها الكثير من الرسائل التي تتعلق بأشياء لا أهتم بها (إعلانات، محاضر اجتماعات، وما إلى ذلك). وبغض النظر عن اهتمامي من عدمه، يعتبر التدفق المستمر
للرسائل الإلكترونية مصدر إلهاء مستمرًّا.
حاولت ذات مرة التغلب على هذا الإلهاء بالتصميم على تفقد البريد الإلكتروني مرة واحدة ليلًا، لكنني سرعان ما اكتشفت أن هذا لن يفلح، كان الآخرون يتوقعون
مني أن أفعل مثلهم، أن أتفقد البريد الإلكتروني بشكل مستمر وأعتمد عليه كوسيلة وحيدة للتواصل، ونتيجة لعدم تفقد بريدي الإلكتروني بانتظام، انتهت بي
الحال بالذهاب إلى اجتماعات تم إلغاؤها أو الوصول في الوقت أو المكان الخطأ، لذا استسلمت وأقوم حاليًا بتفقد البريد الإلكتروني في كثير من الأحيان، وبينما
أفعل ذلك أقوم باستمرار بتصنيف الرسائل إلى فئات: بريد إلكتروني احتيالي أو غير مهم أقوم بمسحه في الحال؛ رسائل قد أهتم بها أو يتعين عليَّ الرد عليها في
مرحلة ما في المستقبل؛ رسائل يتعين عليَّ الرد عليها على الفور؛ وهكذا.
في الأيام الماضية كانت عربة البريد تسير في أرجاء المكتب مرة أو مرتين يوميًّا وبها بعض الرسائل والمذكرات، لكن هذا لا ينطبق على البريد الإلكتروني

الذي لا يتوقف،

وبالنسبة لي يسير اليوم على النحو التالي: أبدأ العمل على شيء وأنغمس فيه تمامًا، وفي النهاية أعلق في مسألة صعبة، وأقرر أن آخذ استراحة سريعة - من

الواضح تكون هذه الاستراحة لتفقد البريد الإلكتروني. وبعد عشرين دقيقة أعود إلى المهمة متذكرًا قليلًا أين كنت وفيم كنت أفكر، وعندما أعود إلى مساري

الصحيح، أكون قد خسرت وقتًا وبعضا من تركيزي على السواء، وهذه النتيجة لا تساعدني بالتأكيد على حل أية مشكلة دفعتني للاستراحة في المقام الأول.

والمؤسف أن القصة لا تنتهي عند هذا الحد، استعمل الهواتف الذكية وسيضيع منك وقت أكبر، منذ فترة حصلت على أحد هذه الأجهزة الجميلة الملهية على شكل

آيفون، مما يعني أن بإمكاني تفقد البريد الإلكتروني بينما أنتظر في طابور انتظار الدفع، دخول المكتب، ركوب المصعد، أثناء الاستماع إلى محاضرات الآخرين (لم

أكتشف حتى الآن كيف أفعل هذا أثناء محاضراتي)، وحتى أثناء الانتظار في إشارات المرور، في الحقيقة أوضح الآيفون مستوى الإدمان لديَّ بشكل كبير، فأنا أتفقده

باستمرار تقريبًا. (يدرك رجال الأعمال الخصائص الإدمانية لهذه الأجهزة، لهذا السبب يطلقون كثيرًا على أجهزة البلاك بيري الخاصة بهم " كراك بيري ").

أعتقد أن الإدمان على البريد الإلكتروني له علاقة بما أطلق عليه عالم النفس السلوكي " بي. إف. سكينر " مصطلح " جداول التعزيز " ، وقد استخدم " سكينر "

هذه العبارة لوصف العلاقة بين الأفعال (في حالته، فأر جائع يضغط على رافع فيما يسمى صندوق سكينر) والمكافآت المرتبطة بها (كرات من الطعام). وبشكل

خاص ميز " سكينر " بين جداول التعزيز ذات النسبة الثابتة وجداول التمييز ذات النسبة المتغيرة، ففي ظل الجدول الثابت حصل الفأر على مكافأة الطعام بعد أن

ضغط على الرافعة في عدد ثابت من المرات، لنفترض 100 مرة. (وللمقارنة البشرية، قد يحصل تاجر السيارات المستعملة على 1000 دولار علاوة على بيع 10

سيارات). وفي ظل الجدول المتغير حصل الفأر على كرة الطعام بعد أن ضغط على الرافعة في عدد عشوائي من المرات، وأحيانًا كان يحصل على الطعام بعد ضغط

10 مرات، وأحيانًا بعد الضغط 200 مرة. (وعلى سبيل المقارنة، يحصل تاجر السيارات المستعملة على علاوة قدرها 1000 دولار بعد بيع عدد مجهول من

السيارات).

ومن ثمَّ في ظل جدول التعزيز المتغير، وصول المكافأة غير متوقع، في الظاهر قد يتوقع المرء أن جداول التعزيز الثابتة ستكون أكثر تحفيزًا وإرضاء لأن الفأر (أو تاجر

السيارات المستعملة) يمكنه أن يتعلم أن يتنبأ بمحصلة عمله، وبدلًا من ذلك وجد " سكينر " أن الجداول

المتغيرة أكثر تحفيزًا في الواقع، وأكثر النتائج تأثيرًا كانت

عندما توقفت المكافآت، فتوقفت الفئران التي كانت تخضع للجداول الثابتة عن العمل على الفور تقريبًا، لكن التي كانت تخضع للجداول المتغيرة واصلت العمل

لوقت طويل جدًّا.

ويفعل جدول التعزيز المتغير هذا المعجزات أيضًا لتحفيز الناس، فهو كالتأثير الغريب الذي يكتنف المقامرة ولعب اليانصيب، كم مقدار المتعة الذي ستحظى به إن

لعبت وعرفت مسبقًا أنك ستخسر تسع مرات قبل أن تربح مرة واحدة، وأن هذا التسلسل سيستمر طوال اللعب؟ على الأرجح لن تكون هناك متعة على الإطلاق!

في الحقيقة تنبع المتعة من عدم القدرة على التنبؤ بوقت الحصول على المكافآت، لذلك يستمر اللعب.

إذن ما علاقة كرات الطعام وماكينات الألعاب بالبريد الإلكتروني؟ لو فكرت في الأمر، ستجد أن البريد الإلكتروني يشبه المقامرة كثيرًا، فمعظمه تافه ومماثل لجذب

رافعة الماكينة والخسارة، لكن بين الحين والآخر نتلقى رسالة نريدها حقًّا، ربما يتضمن أخبارًا جيدة عن وظيفة، بعض الثرثرة، رسالة قصيرة من شخص لم

نسمع عن أخباره منذ وقت طويل أو معلومة مهمة، نسعد كثيرًا بتلقي البريد غير المتوقع (كرة الطعام) الذي ندمن على تفقده، ولدينا أمل في مزيد من مثل هذه

المفاجآت، فنواصل فقط الضغط على الرافعة مرارًا وتكرارًا إلى أن نحصل على مكافأتنا.

يمنحني هذا التفسير فهمًا أفضل لإدماني على البريد الإلكتروني، والأهم أنه قد يقترح بعض الوسائل للهرب من صندوق " سكينر " هذا وجدول التعزيز المتغير

الذي يتضمنه، إحدى الطرق المفيدة التي اكتشفتها هي إغلاق خاصية التفقد التلقائي للبريد الإلكتروني، هذا الإجراء لا يلغي تفقدي، لكنه يقلل عدد المرات التي

يعلمني فيها حاسوبي بأن هناك بريدًا إلكترونيًّا جديدًا ينتظرني (فكرت بيني وبين نفسي أن بعضًا من ذلك قد يكون شيقًا أو وثيق الصلة بالموضوع). إضافة إلى ذلك

تتيح العديد من التطبيقات للمستخدمين ربط الألوان والأصوات المختلفة برسائل إلكترونية قادمة مختلفة، على سبيل المثال، أخصص اللون الرمادي لكل بريد

إلكتروني تم إرسال نسخة لي منه، وأرسله مباشرة إلى مجلد باسم " لاحقًا " . وعلى نحو مشابه، أضبط تطبيقي لعزف صوت مبهج بشكل خاص عند تلقي رسالة

من مصدر حددته بأنه عاجل أو مهم (وتشمل هذه الرسائل التي تأتيني من زوجتي أو طلابي أو أعضاء قسمي). بالتأكيد يستغرق ضبط هذه الفلترات بعض

الوقت، لكن بعد اجتيازي لمشقة القيام بذلك مرة، قللت عشوائية المكافأة، وجعلت جدول التعزيز أكثر ثبوتًا، وحسنت حياتي في النهاية، أما فيما يتعلق بالتغلب

على إغراءات تفقد الآيفون بشكل متكرر، فما زلت أعمل

على هذا الأمر.

مزيد من التأمل في ضبط النفس: درس الإنترفيرون

منذ سنوات عدة، سمعت مقابلة على إذاعة إن بي آر مع الأختين " ديلاني " اللتين عاشتا 102 و104 سنة، كان هناك جزء محدد في المقابلة علق في ذاكرتي، فقد

قالت الأختان إن أحد أسرار عمرهما الطويل هو عدم الزواج، لأنهن لم يكن لديهن أزواج يقلقن عليهم حتى الموت، يبدو هذا منطقيًّا بشكل كاف، لكنه ليس شيئًا

يمكن أن أشهد عليه شخصيًّا (وتبين أن الرجال يستفيدون أكثر من الزواج على أية حال) 9 . قالت إحدى الأختين إن هناك سرًّا آخر وهو تجنب المستشفيات، وهذا

بدا معقولًا لسببين، إن كنت بصحة جيدة في المقام الأول، فليس عليك أن تذهب إليها، وتقل أيضًا احتمالية إصابتك بمرض نتيجة التواجد في المستشفى.

بالتأكيد كنت أفهم ما تتحدث عنه، فعندما تم إدخالي المستشفى لأول مرة لأعالج من الحروق التي أصبت بها، أصبت بمرض الالتهاب الكبدي نتيجة نقل الدم،

من الواضح أنه لا توجد متعة في الإصابة بالالتهاب الكبدي، لكن التوقيت كان سيئًا للغاية بالنسبة لي، فقد زاد المرض من مخاطر عملياتي الجراحية وأخر علاجي

وجعل جسمي يرفض العديد من الطعوم الجلدية، وبعد فترة خف الالتهاب الكبدي، لكنه أبطأ علاجي رغم ذلك بالتهاب بين الحين والآخر وإحداث اضطراب في

جسمي.

كان هذا عام 1985، قبل أن يتم عزل نوع الالتهاب الكبدي الذي أصبت به، كان الأطباء يعرفون أنه ليس الالتهاب الكبدي إيه أو بي، لكنه ظل لغزًا، لذا أطلقوا

عليه فحسب التهاب كبدي ليس من نوع إيه أو بي، في عام 1993، عندما كنت في كلية الدراسات العليا أصبت بالتهاب فأجريت فحوصات في المركز الصحي

للطلاب وأخبرني الطبيب بأنني مصاب بالالتهاب الكبدي سي الذي تم عزله وتحديده مؤخرًا، كانت هذه أخبارًا جيدة لسببين: أولًا: أنني أعرف الآن المرض الذي

لديَّ؛ وثانيًا: أن هناك علاجًا تجريبيًّا جديدًا وهو الإنترفيرون، بدا مبشرًا بالخير، ونظرًا لتهديد تليف الكبد وتشمع الكبد واحتمالية الموت المبكر بسبب الالتهاب

الكبدي سي، بدا لي أن كوني جزءًا من دراسة تجريبية هو من الواضح أهون الشرين.

تمت الموافقة على الإنترفيرون في البداية من قِبل هيئة الغذاء والدواء الأمريكية لعلاج سرطان الدم الذي يصيب الخلايا الشعرية (الذي لم يكن له أي علاج حقيقي

آخر). وكما هي الحال غالبًا مع علاج السرطان، كان نظام العلاج بغيضًا بشكل خاص، وكان البروتوكول الأولي يستلزم حقن إنترفيرون ذاتية ثلاث مرات أسبوعيًّا،

وتم تحذيري أنه بعد كل حقنة سأشعر بارتفاع شديد في الحرارة وغثيان وصداع وقيء وكان هذا التحذير دقيقًا، لذا لمدة ستة أشهر خلال أيام الإثنين والأربعاء

والجمعة كنت أعود للبيت من الكلية، وآخذ الحقنة من خزانة الدواء وأفتح المبرد وأملأ المحقنة بالجرعة المناسبة من الإنترفيرون وأحقن فخذي بالحقنة، ثم أتمدد

على الأرجوحة الشبكية الكبيرة - قطعة الأثاث المثيرة للاهتمام الوحيدة في شقتي الطلابية التي تبدو مثل الشرفة - التي كنت أشاهد التليفزيون منها بشكل جيد،

كنت أضع دلوًا في متناول يدي على الدوام لأتخلص فيه من القيء الذي كان يأتيني بشكل حتمي، والذي كان يتلوه ارتفاع شديد في الحرارة ورعشة وصداع، أحيانًا

كنت أنام وأستيقظ متألمًا من أعراض تبدو كأعراض الإنفلونزا، وعند الظهر أكون في حالة جيدة تقريبًا وأعود إلى العمل.

الصعوبة التي كنت أواجهها وبقية المرضى مع الإنترفيرون هي المشكلة الأساسية للرضا المتأخر وضبط النفس، ففي كل يوم آخذ فيه الحقنة كنت أواجه خيارًا تبادليًّا

بين أن أعطي نفسي الحقنة والشعور بالمرض طوال الست عشرة ساعة القادمة (تأثير فوري سلبي)، وبين الأمل في أن العلاج سيشفيني على المدى الطويل (تأثير

إيجابي طويل المدى)، وفي نهاية التجربة التي استمرت ستة أشهر أخبرني الأطباء بأنني المريض الوحيد في البروتوكول الذي التزم بالنظام العلاجي بالطريقة التي

صمموه بها، أما باقي المشاركين في الدراسة فقد

أغفل جميعهم الدواء عدة مرات، وكان هذا بالكاد مفاجئًا نظرًا للتحديات التي يمثلها. (ويعتبر عدم الامتثال للتوجيهات الطبية، في الحقيقة، مشكلة منتشرة للغاية).

إذن كيف فعلت ذلك؟ هل كانت أعصابي قوية فحسب؟ لا، فأنا مثل الآخرين، كنت أعاني الكثير من المشكلات مع ضبط النفس، لكن كانت لديَّ حيلة، فقد حاولت في الأساس التحكم في رغباتي الأخرى في محاولة لجعل احتمال صعوبة الحقنة وفظاعتها أكثر قابلية للتحمل، وبالنسبة لي كان مفتاح الحل يكمن في الأفلام.

فأنا أحب الأفلام، وإن كان لديَّ وقت فإنني أشاهد فيلمًا كل يوم، وعندما أخبرني الأطباء بما أتوقعه، قررت أنني لن أشاهد أي أفلام بعد أن أحقن نفسي، ثم بإمكاني أن أشاهد ما يمكنني من الأفلام حتى أنام.

وفي كل يوم أحقن فيه نفسي، كنت أتوقف عند متجر الفيديو في طريقي إلى الكلية وأشتري بعض الأفلام التي أريد مشاهدتها، وكنت أضعها في حقيبتي وأترقب مشاهدتها بتلهف في وقت لاحق من ذلك اليوم، بعد ذلك وبعد أن آخذ الحقنة مباشرة، لكن قبل أن تبدأ الرعشة والصداع أقفز داخل أرجوحتي الشبكية وأستريح وأحرص على وجود الدلو في مكانه وأبدأ مهرجان الفيلم القصير الخاص بي، وبهذه الطريقة تعلمت أن أربط الحقنة المبدئية بالتجربة المرضية التي تتمثل

في مشاهدة فيلم رائع، ولا أشعر بإحساس أقل من رائع حيال ذلك إلا بعد ساعة، بعد أن تبدأ الآثار الجانبية السلبية.

وقد ساعد تخطيط أمسياتي على هذا النحو مخي على ربط الحقنة بالفيلم أكثر من الارتفاع الشديد للحرارة والرعشات والتقيؤ، ومن ثمَّ تمكنت من مواصلة

العلاج.

وخلال العلاج الذي استمر ستة أشهر، بدا كما لو أن الإنترفيرون فعال، وتحسنت وظائف الكبد لديَّ بشكل كبير، لكن للأسف بعد انتهاء التجربة ببضعة أسابيع

عاد الالتهاب الكبدي، لذلك بدأت علاجً ا أكثر صرامة، وقد استمر هذا العلاج عامًا ولم يتضمن الإنترفيرون فقط وإنما دواء اسمه ريبافيرين، ولأجبر نفسي على

الالتزام بهذا العلاج، جربت مرة أخرى طريقة الحقنة والفيلم والأرجوحة الشبكية كما كان من قبل. (وبفضل ذاكرتي المعيبة إلى حد ما، كنت قادرًا حتى على

الاستمتاع ببعض الأفلام نفسها التي شاهدتها خلال العلاج الأول بالإنترفيرون).

لكن هذه المرة كنت أجري مقابلات في جامعات مختلفة للحصول على وظيفة مدرس مساعد، واضطررت إلى السفر إلى 14 مدينة، وأن أمكث ليالي في الفنادق

وألقي حديثًا على مجموعات من الأكاديميين، ثم أتقدم لمقابلات شخصية مع الأساتذة والعمداء، ولأتجنب إخبار زملائي المحتملين عن مغامراتي مع الإنترفيرون

والريبافيرين، كنت أصر على جدول غريب إلى حد ما للمقابلات، وكنت بشكل معتاد أختلق عذرًا لوصولي مبكرًا قبل المقابلة بيوم وعدم قدرتي على تناول العشاء

في ذلك المساء مع المضيفين لي، وبدلًا من ذلك كنت أقوم بتسجيل الدخول في الفندق، وأخرج الحقنة من براد صغير أحمله معي وأحقن نفسي، وأشاهد بضعة

أفلام على تلفاز الفندق، وفي اليوم التالي كنت أحاول أيضًا تأجيل المقابلات لبضع ساعات، لكن حالما أشعر بتحسن كنت أبذل كل جهدي في المقابلات. (أحيانًا كانت

طريقتي تنجح؛ وأحيانًا كنت أضطر لمقابلة الأشخاص وأنا ما زلت تعسًا). ولحسن الحظ بعد إنهاء مقابلاتي كنت أتلقى أخبارًا جيدة، ليس فقط الحصول على

عرض وظيفة وإنما مزيج العلاج قد قضى على الالتهاب الكبدي، وشفيت من الالتهاب الكبدي منذ ذلك الحين.

الدرس الذي استفدته من العلاج بالإنترفيرون هو درس عام: إن كان سلوك مرغوب معين يؤدي إلى نتيجة سلبية فورية (عقاب)، فسيكون من الصعب التشجيع

على هذا السلوك، حتى لو كانت النتيجة النهائية (في حالتي، تحسن الصحة) مرغوبة للغاية، فرغم كل شيء ذلك ما تدور حوله مشكلة الرضا المتأخر برمتها،

بالتأكيد نحن نعرف أن ممارسة التمارين بانتظام وتناول المزيد من الخضراوات سيساعدنا على أن نكون أكثر صحة، حتى إن لم نعش عمر الأختين " ديلاني "

نفسه؛ لكن لأنه من الصعب الاحتفاظ بصورة حية لصحتنا المستقبلية في مخيلتنا، فلا يمكننا تجنب تناول الكعكات المحلاة.

ومن أجل التغلب على الأنواع العديدة لإمكانية وقوع الإنسان في الخطأ، أعتقد أنه من المفيد البحث عن حيل تضاهي التعزيزات الفورية والقوية والإيجابية

بالخطوات غير السارة للغاية التي علينا اتخاذها نحو أهدافنا طويلة المدى، وبالنسبة لي ساعدني تشغيل فيلم قبل الشعور بأي آثار جانبية على تحمل إزعاج

العلاج، في حقيقة الأمر كنت أؤقت كل شيء بشكل مثالي، ففي اللحظة التي أنهي فيها الحقنة كنت أضغط على زر التشغيل، وأعتقد أنني لو ضغط على زر

التشغيل بعد بداية الآثار الجانبية، لم أكن لأنجح بهذا الشكل في الفوز بالصراع العنيف، ومن يدري؟ ربما لو كنت انتظرت بداية الآثار الجانبية قبل أن أشغل

الأفلام، كنت سأنشئ ارتباطًا سلبيًّا وكنت سأستمتع الآن بالأفلام بشكل أقل نتيجة لذلك.

ذكر أحد زملائي في جامعة ديوك، وهو " رالف كيني " مؤخرًا أن أكبر سفاح في أمريكا ليس السرطان أو مرض القلب، كما أنه ليس التدخين أو السمنة، وإنما هو

عجزنا عن اتخاذ اختيارات ذكية والتغلب على سلوكياتنا المدمرة للذات 10 ، ويقدر " رالف " أن حوالي نصفنا نتخذ قررات تتعلق بأسلوب الحياة ستقودنا في النهاية

إلى الموت المبكر، وكما لو أن هذا ليس سيئًا بما

يكفي، يبدو أن المعدل الذي نتخذ به هذه القرا رات المدمرة يتزايد بسرعة مقلقة.

وأنا أعتقد أنه خلال العقود القليلة المقبلة ستكون التحسنات في العمر المتوقع، ونوعية الحياة الناتجة عن التكنولوجيا الطبية أقل من الناتجة عن تحسن صنع

القرار، وبما أن التركيز على الفوائد طويلة المدى ليس هو ميلنا الطبيعي، فإنه يتعين علينا أن نفحص بدقة الحالات التي نفشل فيها بشكل متكرر، ونحاول اختراع

بعض العلاجات لهذه المواقف. (بالنسبة لمحب الأفلام الذي وزنه زائد، قد يكون مفتاح الحل هو الاستمتاع بمشاهدة فيلم أثناء السير على جهاز المشي). الحيلة هي

أن تجد المصل السلوكي المناسب لكل مشكلة، فمن خلال ربط شيء نحبه بشيء نكرهه، لكنه مفيد لنا، قد نكون قادرين على التحكم في الرغبة بالنتيجة، ومن ثمَّ

نتغلب على بعض المشكلات التي نواجهها كل يوم بضبط النفس.

الفصل 8 الثمن الغالي للامتلاك

لماذا نبالغ في قيمة ما نملكه؟

في جامعة ديوك، تعتبر كرة السلة شيئًا يتراوح بين هواية وتجربة روحية، وإستاد كرة السلة صغير وقديم والأجهزة الصوتية فيه سيئة - من النوع الذي يحول

تشجيع الجماهير إلى دوي شديد ويزيد مستوى الأدرينالين إلى أقصى حد لدى الجميع، ويخلق الحجم الصغير للإستاد حميمية لكنه يعني أيضًا عدم وجود

مقاعد كافية تتسع للمشجعين الذين يريدون حضور المباريات، وهذا الشكل بالمناسبة يعجب جامعة ديوك. وقد عبرت الجامعة عن قليل من الاهتمام باستبدال

إستاد أكبر بالإستاد الأصغر، وكانت تستخدم عملية اختيار دقيقة عبر السنوات لتوزيع التذاكر، لفصل المشجعين المخلصين للغاية عن البقية.

وقبل بداية الفصل الدراسي الربيعي، يقوم الطلاب الذين يحضرون المباريات بنصب خيام في المنطقة العشبية المفتوحة خارج الإستاد، وتتسع كل خيمة لعشرة

طلاب، والمخيمون الذين يصلون أولًا يأخذون الأماكن الأقرب إلى مدخل الإستاد، والذين يأتون متأخرين يصطفون بالخلف. يطلق على هذا المجتمع الناشئ "

كريزيزويسكيفيلي " ، وهذا الاسم يعكس احترام الطلاب للمدرب " كيه - مايك كريزيزويسكي " - وكذلك تطلعاتهم للنصر في الموسم المقبل.

ولكي يتم فصل مشجعي كرة السلة الجادين عن الذين

لا تجري في عروقهم " دماء ديوك " ، يتم النفخ في بوق هوائي في أوقات غير منتظمة، وعند انطلاق الصوت

يبدأ العد التنازلي، وفي خلال الدقائق الخمس التالية لا بد أن يقوم شخص واحد على الأقل من كل خيمة بالتسجيل لدى سلطات كرة السلة، وإذا فشلت الخيمة

في التسجيل خلال هذه الدقائق الخمس، فإنه يتم تأخير الخيمة بأكملها إلى نهاية الصف، ويستمر هذا الإجراء معظم الفصل الدراسي الربيعي، ويزداد حدة في ال

48 ساعة التي تسبق المباراة.

وفي تلك المرحلة التي قبل المباراة ب 48 ساعة، تصبح التسجيلات " تسجيلات شخصية " ، ومن تلك اللحظة فصاعدًا تصبح الخيمة مجرد هيكل اجتماعي، وعندما

يدوي البوق الهوائي، يتعين على كل طالب أن يسجل اسمه لدى سلطات كرة السلة، ويمكن أن يعني عدم اللحاق " بتسجيل حجز الأماكن " في هذين اليومين

الأخيرين التأخير إلى نهاية الصف، ورغم أن البوق الهوائي يدوي في أوقات منفصلة قبل المباريات الروتينية، فإنه يمكن سماعه طوال ساعات الليل والنهار قبل

المسابقات الكبرى الحقيقية (مثل المباريات التي تقام ضد جامعة نورث كارولينا في تشابل هيل وخلال البطولات الوطنية).

لكن ذلك ليس أغرب شيء في الطقوس، وإنما الشيء الأغرب هو أنه في المباريات المهمة حقًّا، مثل

البطولات الوطنية، لا يحصل الطلاب الذين في مقدمة الصف على

تذكرة رغم ذلك، وإنما يحصل كل منهم على رقم يانصيب، وفي مرحلة لاحقة فقط بينما يتجمعون حول قائمة الفائزين المعلقة على المركز الطلابي، يكتشفون إن

كانوا قد فازوا حقًّا بتذكرة للمباراة المرغوب فيها بشدة أم لا.

عندما سمعت أنا و " زيف كاميرون " (أستاذ في جامعة إنسياد) البوق الهوائي في أثناء التخييم في جامعة ديوك في ربيع عام 1994، أثارت فضولنا تجربة واقعية

تحدث أمام أعيننا؛ حيث إن كل الطلاب الذين كانوا يخيمون كانت لديهم رغبة متأججة لحضور مباراة كرة السلة، وكان جميعهم قد نصبوا الخيام لفترة طويلة

للحصول على هذا الامتياز، لكن عندما انتهت مسابقة اليانصيب فاز بعضهم بتذاكر، في حين لم يفز الآخرون.

وكان السؤال: هل الطلاب الذين فازوا بالتذاكر - الذين حصلوا على ملكية التذاكر - يقدرون قيمة هذه التذاكر أكثر من الطلاب الذين لم يفوزوا بها رغم أنهم

جميعًا " عملوا " بجهد متساو للحصول عليها؟ استنادًا إلى أبحاث " جاك نيتش " و " ديك ثالير " و " دانيل كانيمان " الخاصة " بتأثير المنح " ، تنبأنا أنه عندما

نمتلك شيئًا - سواء كانت سيارة أم كمانًا أم قطة أم تذكرة كرة سلة - فإننا نقدر قيمتها أكثر من الآخرين.

فكر في هذا لدقيقة، لماذا يقدر بائع المنزل عادة

الامتلاك تلك أكثر من المشتري المحتمل؟ لماذا يتخيل بائع السيارة سعرًا أعلى من المشتري؟ في العديد من التعاملات

لماذا يعتقد المالك أن قيمة ما يمتلكه أكبر مما لدى المالك المحتمل استعداد لدفعه؟ هناك مثل يقول: " سقف أحدهم هو أرضية آخر " . حسنًا، عندما تكون المالك،

فإنك تكون في السقف؛ وعندما تكون المشتري، فإنك تكون على الأرضية.

ولأكون على يقين؛ فتلك ليست الحقيقة دائمًا، فإنني لديَّ صديق أسهم بصندوق كامل من الألبومات المسجلة في بيع الأشياء المستعملة، على سبيل المثال،

ببساطة لأنه لم يعد باستطاعته حملها في كل مكان. عرض أول شخص أتى عليه 25 دولارًا مقابل الصندوق بأكمله (بدون النظر على العناوين)، وقَبِل صديقي

بذلك، وعلى الأرجح أن ذلك المشتري باعها بعشرة أضعاف ذلك السعر في اليوم التالي. في الواقع لو بالغنا دائمًا في قيمة ما نملكه، فلن يكون هناك شيء يسمى

بالحملة الترويجية للسلع . (" بكم اشتريت قارورة البارود هذه؟ خمسة دولارات؟ حسنًا، دعني أخبرك بأنك تمتلك كنزًا وطنيًّا ").

لكن هذا التنبيه كلام يقال على انفراد، فنحن بشكل عام كنا نعتقد رغم ذلك أن امتلاك الشيء يزيد قيمته في نظر المالك، هل كنا على صواب؟ هل طلاب جامعة

ديوك الذين فازوا بالتذاكر - الذين يمكنهم الآن التنبؤ باختبار أجواء المدرجات المزدحمة واندفاع اللاعبين وتسابقهم في الملعب - قيموها أكثر من الطلاب الذين لم

يفوزوا بها؟ كانت هناك طريقة واحدة جيدة لاكتشاف ذلك: أن نقنعهم بأن يخبرونا بمدى تقديرهم للتذاكر.

وفي هذه الحالة، سنحاول أنا و " زيف " شراء تذاكر من بعض الطلاب الذين فازوا بها، وبيعها لمن لم يفوزوا بها. وهذا صحيح, فقد كنا على وشك أن نصبح

محتكرين للتذاكر.

في تلك الليلة حصلنا على قائمة بالطلاب الذين فازوا باليانصيب والذين لم يفوزوا، وبدأنا الاتصال بهم هاتفيًّا، وكانت مكالمتنا الهاتفية الأولى مع " ويليام " وهو

طالب في السنة النهائية متخصص في الكيمياء. كان " ويليام " مشغولًا إلى حد ما، فبعد التخييم طوال الأسبوع الماضي، كان عليه إنجاز الكثير من الفروض المنزلية

وتفقد الرسائل الإلكترونية. إنه لم يكن سعيدًا للغاية أيضًا, لأنه بعد وصوله لمقدمة الصف، لم يكن مع ذلك واحدًا من المحظوظين الذين فازوا بالتذاكر في

اليانصيب.

قلت: " مرحبًا ويليام، أفهم أنك لم تحصل على إحدى التذاكر للدورة الرباعية النهائية " .

" هذا صحيح " .

" بإمكاننا أن نبيع لك تذكرة " .

" رائع! " .

" كم المبلغ الذي لديك استعداد لأن تدفعه؟ " .

فرد قائلًا: " ما رأيك في مائة دولار؟ " .

فضحكت وقلت: " هذا ثمن بخس، عليك أن تزيده " .

فعرض عليَّ قائلًا: " مائة وخمسون؟ " .

فأصررت قائلًا: " عليك أن تقدم عرضًا أفضل، ما أعلى سعر ستدفعه؟ " .

ففكر " ويليام " للحظة وقال: " مائة وخمسة وسبعون " .

" هذا فقط؟ " .

" هذا فقط، ولا بنس زيادة " .

فقلت: " حسنًا، أنت من ضمن القائمة، وسوف أطلعك على المستجدات، بالمناسبة كيف ستتحصل على ذلك المبلغ؟ " .

قال " ويليام " إنه يعتقد أنه يستطيع بهذا المبلغ أيضًا أن يشاهد المباراة في مقهى مجانًا، وينفق بعض المال على المشروبات والطعام، ولا يزال يتبقى معه الكثير لشراء بعض الأسطوانات أو بعض الأحذية أيضًا، وقال إن المباراة ستكون مثيرة بلا شك، لكن ال 175 دولارًا مبلغ كبير في الوقت نفسه.

وكانت مكالمتنا التالية ل " جوزيف " ، فبعد التخييم طوال الأسبوع كان " جوزيف " متخلفًا أيضًا في واجباته الدراسية، لكنه لم يكن يهتم بذلك، فقد فاز بتذكرة في اليانصيب, وبعد بضعة أيام سيشاهد لاعبي جامعة

ديوك يقاتلون للحصول على اللقب الوطني.

قلت: " مرحبًا جوزيف، قد تكون لدينا فرصة لك لبيع تذكرتك، ما هو أقل سعر بالنسبة لك؟ " .

" ليس لديَّ سعر " .

فقمت بالرد عليه مضيفًا على التعليق أفضل نبرة أقلد بها آل باتشينو قائلًا: " لكل شخص سعر " .

كانت أول إجابة له 3000 دولار.

فقلت: " أوه، هذا مبلغ كبير، كن منطقيًّا؛ عليك أن تعرض سعرًا أقل " .

قال: " حسنًا، ألفان " .

فسألت: " هل أنت متأكد؟ " .

" هذا أقل سعر لديَّ " .

" حسنًا، إن استطعت العثور على مشتر بذلك السعر، فسوف أتصل بك " ، وأضفت: " بالمناسبة، كيف توصلت إلى ذلك السعر؟ " .

قال بشغف: " كرة السلة في جامعة ديوك جزء كبير من حياتي هنا " ، ثم استطرد ليشرح أن المباراة ستكون ذكرى مهمة في الفترة التي قضاها في تجربة ديوك،

تجربة سيحكيها لأبنائه وأحفاده، وسأل: " إذن كيف تضع سعرًا لهذا؟ هل تضع سعرًا للذكريات؟ " .

كان " ويليام " و " جوزيف " اثنين فقط من بين أكثر من 100 طالب اتصلنا بهم. بشكل عام الطلاب الذين لم يكن لديهم تذاكر كان لديهم استعداد لدفع 170

دولارًا للتذكرة الواحدة، وقد أسهمت الاستخدامات

البديلة للمال (مثل الإنفاق في المقهى على المشروبات والطعام) من تخفيف وطأة هذا السعر الذي كانوا

مستعدين لدفعه، على الجانب الآخر طلب الذين كان لديهم تذاكر متوسط 2400 دولار مقابلًا لها، وهم مثل " جوزيف " برروا سعرهم بما يتعلق بأهمية التجربة

والذكريات التي ستستمر مدى الحياة.

لكن ما كان مفاجئًا حقًّا هو أنه في جميع مكالماتنا الهاتفية، لم يكن هناك شخص واحد لديه استعداد لبيع تذكرة بسعر كان شخص آخر مستعدًّا لدفعه، ماذا

كان لدينا؟ كانت لدينا مجموعة من الطلاب المتعطشين جميعهم لتذكرة كرة سلة قبل سحب اليانصيب؛ ثم فجأة - وفي لحظة بعد السحب، انقسموا إلى

مجموعتين - مالكي تذاكر وغير مالكي تذاكر، كان تباينا كبيرًا في العواطف حدث بين أولئك الذين تخيلوا مجد المباراة، وأولئك الذين تخيلوا الأشياء الأخرى التي

يمكنهم شراؤها بسعر التذكرة، وكان تباينًا تجريبيًّا أيضًا، فقد تمت قسمة متوسط سعر البيع (حوالي 2400 دولار) على ما يبلغ حوالي 14 ضعفًا من متوسط

عرض المشتري (حوالي 175 دولارًا).

من منظور منطقي، لا بد أن كلًّا من حاملي التذاكر وغير حاملي التذاكر فكروا في المباراة بالطريقة نفسها تمامًا، فرغم كل شيء لا ينبغي أن تعتمد الأجواء المتوقعة

في المباراة والاستمتاع الذي يمكن أن يتوقعه المرء من

التجربة على الفوز باليانصيب. إذن كيف يمكن لسحب يانصيب عشوائي أن يغير رأي الطلاب في المباراة - وقيمة

التذاكر - بشكل كبير للغاية؟

يسود الامتلاك حياتنا ويشكل العديد من الأشياء التي نفعلها بطريقة غريبة. كتب " آدم سميث " يقول: " يعيش كل رجل - وامرأة - ... على التبادل أو يصبح إلى

حد ما تاجرًا، وينمو المجتمع نفسه ليصبح مجتمعًا تجاريًّا لائقًا " . وهذه فكرة رائعة؛ فجزء كبير من قصة حياتنا يمكن روايته بوصف تقلبات ممتلكاتنا الخاصة -

نحصل عليه وما نتخلى عنه، فنحن نشتري ملابس وطعامًا وسيارات ومنازل، على سبيل المثال، ونبيع أشياء أيضًا، منازل وسيارات ووقتنا خلال مسيراتنا المهنية.

وبما أن جزءًا كبيرًا من حياتنا مخصص للامتلاك، ألن يكون من اللطيف أن نتخذ أفضل قرارات بشأن هذا؟ ألن يكون من اللطيف، على سبيل المثال، أن نعرف

تمامًا مدى استمتاعنا بالمنزل الجديد والسيارة الجديدة والأريكة المختلفة وبذلة ماركة أرماني، لكي نستطيع اتخاذ قرارات دقيقة بشأن امتلاكها؟ لكن للأسف، نادرًا

ما تكون هذه هي الحقيقة، فنحن على الأغلب نتعثر في الظلام، لماذا؟ بسبب الصفات الثلاث الغريبة وغير المنطقية في طبيعتنا البشرية.

الصفة الغريبة الأولى، كما رأينا في حالة تذاكر كرة السلة، هي أننا نقع في حب ما نمتلكه بالفعل. افترض

أنك تقرر بيع حافلتك القديمة ماركة فولكس فاجن، فما الذي تبدأ في فعله؟ حتى قبل أن تعلق لافتة " للبيع " على النافذة، تبدأ في تذكر الرحلات التي قمت بها، وقت أن كنت أصغر سنًّا بالطبع؛ ولم يكن الأطفال قد ترعرعوا وأصبحوا مراهقين، ويجتاحك بريق دافئ من الذكريات بشأن سيارتك، وهذا لا ينطبق فقط على حافلات فولكس فاجن بالطبع، وإنما على أي شيء آخر.

ويمكن أن يحدث هذا الأمر بسرعة.

على سبيل المثال، كفل اثنان من أصدقائي طفلًا من الصين وسردا لي هذه القصة الجديرة بالملاحظة، ذهبا إلى الصين مع 12 زوجًا آخرين، وعندما وصلوا إلى دار الأيتام، أخذت المديرة كل زوج على حدة داخل غرفة وقدمت لهم فتاة بعينها، وعندما تجمع الأزواج صباح اليوم التالي علقوا جميعهم على حكمة المديرة: أحيانًا كانت تعرف تمامًا أية فتاة تعطيها لكل زوج، كانت التطابقات مثالية، وراود صديقي الإحساس نفسه، لكنهما أدركا أيضًا أن المطابقات كانت عشوائية، فما جعل كل تطابق مثاليًّا ليس موهبة المرأة الصينية، وإنما قدرة الطبيعة على ربطنا على الفور بما نمتلكه.

الصفة الغريبة الثانية، هي أننا نركز على ما قد نخسره بدلًا من أن نركز على ما قد نكسبه، وبالتالي عندما نضع سعرًا للسيارة فولكس فاجن الحبيبة، فإننا نفكر فيما سنخسره (استخدام الحافلة) أكثر مما سنكسبه

(المال الذي نشتري به شيئًا آخر). وبالمثل يركز حامل التذكرة على خسارة تجربة كرة السلة، بدلًا من تخيل الاستمتاع بالحصول على المال أو ما يمكن أن يتم شراؤه به. إن نفورنا من الخسارة عاطفة قوية، وكما سأشرح لاحقًا في الكتاب، فإنها تدفعنا أحيانًا إلى اتخاذ قرارات سيئة، هل تتساءل لماذا نرفض كثيرًا بيع بعض من الركام الذي لدينا الذي نعتز به، وإن عرض علينا أحدهم شراءه؟ وبمجرد أن نبدأ التفكير في التخلي عن ممتلكاتنا القَيِّمة، فإننا ننتحب بالفعل على الخسارة.

الصفة الغريبة الثالثة، هي أننا نفترض أن الآخرين سينظرون إلى المعاملة من المنظور نفسه الذي ننظر به إليها، ونتوقع بطريقة ما من مشتري حافلة فولكس فاجن الخاصة بنا أن يشاركنا مشاعرنا وعواطفنا وذكرياتنا, أو نتوقع من مشتري منزلنا أن يقدر كيف أن ضوء الشمس ينشر أشعته على نوافذ المطبخ، لكن للأسف على الأرجح سيلاحظ مشتري حافلة فولكس فاجن الدخان الذي ينبعث عندما تنتقل من الغيار الأول للثاني؛ وعلى الأرجح سيلاحظ مشتري منزلك شريط القالب الأسود في الزاوية. الأمر وما فيه أنه يصعب علينا أن نتخيل أن الطرف الثاني في المعاملة، المشتري أو البائع، لا يرى العالم كما نراه.

ويتضمن الامتلاك ما سأطلق عليه " الميزة الخاصة " . السبب الأول هو، كلما زاد العمل الذي تسهم به في شيء، زاد الامتلاك الذي تبدأ تشعر به تجاهه. فكر في آخر مرة جمعت فيها بعض الأثاث، فاكتشاف مكان

القطعة والبرغي المناسب للفتحات يعزز إحساس الامتلاك.

في الحقيقة يمكنني أن أقول عن يقين كاف إن الافتخار بالامتلاك يتناسب عكسيًّا مع السهولة التي نجمع بها الأثاث أو توصيل التلفاز بنظام الصوت المحيط أو

تثبيت البرامج أو تحميم الطفل وتجفيفه وتدليكه بالبودرة وتلبيسه الحفاضات ووضعه في مهده، وهناك مصطلح أطلقه صديقي وزميلي " مايك نورتون " (وهو

أستاذ في جامعة هارفارد) على هذه الظاهرة: " تأثير إيكيا ").

وهناك " ميزة خاصة " أخرى وهي أننا يمكن أن نبدأ نشعر بالامتلاك حتى قبل أن نمتلك شيئًا ما. فكر في آخر مرة دخلت فيها في مزاد على الإنترنت. افترض أنك

قدمت أول عطاء لك يوم الإثنين على ساعة يد، وكنت في هذه اللحظة أعلى مقدم عطاء، تدخل على الإنترنت في تلك الليلة وأنت ما زلت المتمتع بالسلطة العليا،

والوضع نفسه بالنسبة لليلة التالية، تبدأ تفكر في تلك الساعة الأنيقة، وتتخيلها على معصمك؛ وتتخيل الإطراءات التي ستحصل عليها، ثم تدخل على الإنترنت

مرة أخرى قبل ساعة من نهاية المزاد، فتجد أن أحد الأشخاص قد زاد على عطائك! شخص آخر سيأخذ ساعتك! لذلك تزيد عطاءك ليتجاوز ما كان مخططًا له في

الأصل.

هل الإحساس بالامتلاك هو السبب في ارتفاع الأسعار الشديد الذي نراه غالبًا في المزادات الإلكترونية؟ هل حقًّا أنه كلما طالت مدة المزاد، زادت سيطرة الامتلاك

الافتراضي على مقدمي العطاءات المختلفين والمال الذي سينفقونه؟ قبل بضع سنوات أجريت أنا و " جيمس هايمان " و " يسيم أورثون " (أستاذ في جامعة

شيكاغو) تجربة لاستكشاف مدى تأثير مدة المزاد تدريجيًّا على المشاركين في المزاد ومدى تشجيعها لهم على الوصول للنهاية المريرة، وكما توقعنا انتهت الحال

بأصحاب أعلى العطاءات لأطول فترات زمنية بالشعور بأقوى أحاسيس الامتلاك الافتراضي، بالطبع كانوا في موقف حساس، فحالما اعتبروا أنفسهم مالكين،

أجبروا على اجتناب خسارة موقعهم بتقديم عطاءات أعلى وأعلى.

بالطبع يعتبر " الامتلاك الافتراضي " أحد الدعامات الأساسية لمجال الإعلان، فنحن نرى زوجين سعيدين يقودان سيارة بي إم دبليو قابلة للطي على الخط الساحلي

في كاليفورنيا، ونتخيل أنفسنا هناك نحصل على بيان مفهرس لملابس من باتاجونيا، ونرى كنزة صوفية من البوليستر، وفجأة نبدأ في اعتبارها ملكًا لنا، لقد نصب

الفخ ونحن

نقع فيه بإرادتنا، ونصبح مالكين مفترضين حتى قبل أن نمتلك أي

شيء.
وهناك طريقة أخرى نُدْفَع بها إلى الامتلاك، في الغالب تنظم الشركات حملات ترويجية " تجريبية " ، فلو كانت لدينا حزمة تليفزيون الكابل الأساسية، على سبيل المثال، فإنه يتم إغراؤنا " بحزمة رقمية ذهبية " بسعر تجريبي خاص (فقط 59 دولارًا شهريًّا بدلًا من السعر المعتاد 89 دولارًا). فرغم كل شيء، نقول لأنفسنا إننا يمكننا دائمًا العودة إلى الكابل الأساسي أو التخفيض إلى " الحزمة الفضية " .
لكن بمجرد أن نجرب الحزمة الذهبية - طبعًا ندعي امتلاكها - هل ستكون لدينا حقًّا القوة للعودة إلى الحزمة الأساسية أو التخفيض حتى إلى " الحزمة الرقمية الفضية " ؟ هذا مشكوك فيه، في البداية يمكن أن نعتقد أن بإمكاننا العودة بسهولة إلى الخدمة الأساسية، لكن حالما نكون مرتاحين للصورة الرقمية، نبدأ في دمج امتلاكنا لها في رؤيتنا للعالم ولأنفسنا، ونبرر بسرعة السعر الإضافي، فضلًا عن ذلك يصعب علينا كثيرًا تحمل نفورنا من الخسارة، خسارة صورة " الحزمة الذهبية " الجميلة الواضحة والقنوات الإضافية، بمعنى آخر قبل أن نقوم بالتغيير قد لا نكون متأكدين من أن تكلفة الحزمة الرقمية الذهبية تستحق السعر الكامل؛ لكن بمجرد أن نحصل عليها، تتدفق عواطف الامتلاك لتقول

لنا إن خسارة " الحزمة الرقمية الذهبية " أكثر إيلامًا من إنفاق بضعة دولارات زيادة شهريًّا. قد نظن أنه

بإمكاننا العودة، لكن ذلك في الواقع أصعب بكثير مما نتوقع.

مثال آخر للإغراء نفسه وهو " ضمان استرجاع المال " . فإذا لم نكن متأكدين مما إذا كان يجدر بنا شراء أريكة جديدة، فقد يدفعنا ضمان قدرتنا على تغيير رأينا

لاحقًا لتجاوز أصعب مرحلة؛ بحيث ينتهي بنا الأمر بالحصول عليها. نحن نفشل في تقدير كيف أن وجهة نظرنا ستتغير بمجرد أن نمتلكها في المنزل، وكيف سنبدأ

في النظر إلى الأريكة - على أنها ملكنا - وبالتالي ننظر إلى إعادتها على أنها خسارة، قد نعتقد أننا نأخذها للمنزل فقط لتجربتها لبضعة أيام، ولكننا في الحقيقة

نصبح مالكين لها وغير مدركين للعواطف التي قد تثيرها الأريكة بداخلنا.

لا يقتصر الامتلاك على الأشياء المادية فقط، فيمكن أن ينطبق أيضًا على وجهات النظر، فبمجرد أن نمتلك فكرة - سواء كانت متعلقة بالسياسة أو الرياضة - ماذا

نفعل؟ نحبها ربما أكثر مما يجدر بنا، ونقدرها بأكثر من قيمتها، وكثيرًا ما نواجه مشكلات في التخلي عنها؛ لأننا لا يمكننا أن نتحمل فكرة خسارتها، فما الذي

يتبقى لنا إذن؟ مذهب فكري متزمت ومتعنت.

لا يوجد علاج معروف لأمراض الامتلاك، وكما قال " آدم سميث " ، فإنه متغلغل داخل حياتنا، لكن الوعي به قد

يكون مفيدًا، ففي كل مكان حولنا نرى الإغراء

بتحسين نوعية حياتنا عن طريق شراء منزل جديد، سيارة ثانية، غسالة أطباق جديدة، آلة جز الحشائش، وهكذا، لكن بمجرد أن نغير ممتلكاتنا نواجه صعوبة

شديدة في أن نتراجع، وكما ذكرت فيما سبق، فإن الامتلاك يغير وجهة نظرنا ببساطة، وفجأة تعتبر العودة إلى حالة ما قبل الامتلاك خسارة، ولا يمكننا أن نمتثل

لها، وهكذا يستمر الوضع بينما نرتقي في الحياة، نجمح بخيالنا الذي يصور لنا أننا نستطيع دائمًا العودة إن تطلب الأمر؛ لكن في الحقيقة لا نستطيع، فخفض

مستوى المعيشة والسكن في منزل أصغر، على سبيل المثال، يتم اعتباره خسارة، وهو أمر مؤلم نفسيًّا، ونحن على استعداد لتقديم جميع أنواع التضحيات

لنتجنب هذه الخسائر، حتى لو كان قسط الرهن العقاري الشهري سيكلفنا أموالًا كثيرة في هذه الحالة.

والطريقة التي أنصح بها هي أن أحاول النظر إلى كل التعاملات (لا سيما الكبيرة منها) كما لو أنني لست مالكًا، وأبعد نفسي قليلًا عن الشيء الذي يثير اهتمامي،

وفي هذه المحاولة لست واثقًا بأنني فقدت الاهتمام بالأشياء المادية، لكنني أحاول على الأقل أن أكون متحفظًا حيال ذلك قدر الإمكان.

تأملات في تحديات الامتلاك

في عامي 2007 و 2008، انخفضت أسعار المنازل في أنحاء أمريكا أسرع من انخفاض شعبية " جورج دبليو. بوش " ، وكل شهر كان يحمل معه مزيدًا من الأخبار السيئة، ومزيدًا من إغلاقات الرهون، ومزيدًا من المنازل الجديدة المعروضة للبيع في سوق العقارات الراكدة، ومزيدًا من القصص عن أشخاص لم يستطيعوا الحصول على رهون عقارية. وأوضحت دراسة أجراها موقع " زيلو " (وهو موقع إلكتروني يسهّل عملية البحث عن المنازل وتقييمات الأسعار) مدى التأثير القوي لهذه الأخبار على مالكي المنازل: في الربع الثاني من عام 2008، قال تسعة من كل عشرة من مالكي المنازل (9%) إنه كانت هناك حالات إغلاق للرهون في سوق العقارات المحلية، وكانوا قلقين من تخفيض حالات إغلاق الرهون هذه لأسعار المنازل في الأحياء المجاورة، فضلًا عن ذلك لم ير أربعة من كل خمسة مالكين للمنازل (82%) أملًا كبيرًا في حدوث تحسن في سوق العقارات في المستقبل القريب.

وقد أشار البحث الذي أجراه موقع " زيلو " إلى أن مالكي المنازل كانوا يعيرون انتباههم للإعلام، وكانت لديهم فكرة عما يحدث في الاقتصاد، وفهموا أن أزمة الإسكان حقيقية، لكن هذه الدراسة وجدت أيضًا أن هؤلاء الأشخاص الذين يبدون متمرسين اعتقدوا أن أسعار منازلهم لم تنخفض بدرجة كبيرة، فقد اعتقد

اثنان من بين ثلاثة من مالكي المنازل (62%) أن قيمة منزلهم زادت أو بقيت كما هي، وخطط حوالي نصفهم (56%) للاستثمار في تحسينات المنازل، حتى بينما كان

يراقبون انهيار سوق الإسكان من حولهم، ما تفسير الفجوة الواسعة بين تصورهم المبالغ فيه لأسعار منازلهم وبين واقع السوق الكئيب؟

كما ناقشنا في الفصل الثامن، فإن الامتلاك يغير وجهة نظرنا بشكل أساسي، فكما نعتقد أن أطفالنا أروع وأكثر تميزًا من أطفال أصدقائنا وجيراننا (بغض النظر

عما إذا كان أطفالنا يستحقون مثل هذا التقدير)، فإننا نبالغ في تقدير كل شيء نمتلكه، سواء كان زوجًا من تذاكر كرة السلة أو منازلنا.

لكن امتلاك المنازل أكثر تشويقًا وتعقيدًا من امتلاك كوب قهوة أو زوج من تذاكر كرة السلة - لأننا نستثمر مبالغ كبيرة في منازلنا. فكر على سبيل المثال، في كل

التغييرات والإصلاحات التي نقوم بها في منازلنا بمجرد أن ننتقل إليها؛ حيث نستبدل منضدة من الجرانيت بمنضدة المطبخ المصفحة، ونزيل الجدار ونركب نافذة

تشع ضوءًا على طاولة الطعام، ونطلي جدران غرفة المعيشة بلون صلصالي ترابيٍ غامق، ونغير بلاط الحمام، ونضيف مدخلًا مسقوفًا, ونركب بركة صناعية في

الفناء الخلفي، ونقوم تدريجيًّا بإحداث تغييرات هنا وهناك حتى يلائم المنزل أذواقنا الشخصية الفريدة تمامًا، وحتى يعبر عن أسلوبنا الأنيق والانتقائي أمام

الآخرين، فعندما يزورنا الجيران، فإنهم يعجبون بالديكور وتجهيزات الإضاءة، لكن في النهاية هل يقدر الناس التغييرات التي أجريناها بكل هذا الحب كما نقدرها؟ هل يقدرون هذه التغييرات في الأساس؟

فكر في مالكة منزل تقارن منزلها المعاد تشكيله تمامًا بمنزل مشابه له في الجهة المقابلة من الشارع الذي كان يعاني التجاهل في السوق لأشهر, أو آخر تم بيعه مؤخرًا بأقل من السعر المطلوب، وبفعلها ذلك فهي تفهم سبب مواجهة مالكي هذه المنازل صعوبة في بيعها، فقد كانت لديهم الموائد المصفحة وليس الموائد الجرانيتية، ولم يكن لديهم طلاء صلصالي ترابي أو ضوء يشع مباشرة على طاولة غرفة الطعام، وتفكر بينها وبين نفسها قائلة: " لا عجب في أن هذه المنازل لم تحظ بالقبول، فهي ببساطة ليست جميلة مثل منزلي " .

وقعت وزوجتي " سومي " أيضًا ضحية لهذا الانحياز، فعندما كنا نعمل في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، اشترينا منزلًا جديدًا في كامبريدج، ماساتشوستس (تم بناء المنزل في الأصل عام 1890، لكنه كان يبدو لنا جديدًا). وبدأنا على الفور في إجراء إصلاحات به، فقد قمنا بإزالة بعض الجدران لتضفي على المنزل شعورًا بالاتساع, وكنا نحب ذلك، وقمنا بتجديد الحمامات, وأنشأنا حمام بخار في القبو، كما قمنا بتحويل المرآب في الحديقة إلى مبنى إداري صغير متعدد المهام، وكنا

أحيانًا نملأ سلة الغسيل ببعض العصائر والطعام والملابس ونهرب إلى المرآب لقضاء " عطلة نهاية أسبوع منعزلة " .

ثم في عام 2007 حصلنا على عمل في جامعة ديوك, وانتقلنا إلى دورهام بولاية نورث كارولينا، وكنا نعتقد أن سوق الإسكان ستواصل الانهيار، وسيكون ذلك في صالحنا لنبيع منزل كامبريدج بأسرع ما يمكن، كما كنا نريد تجنب الاضطرار لدفع تكاليف التدفئة والضرائب والرهن العقاري لمنزلين.

وجاء كثيرون من الأشخاص لمشاهدة منزلنا المعاد تشكيله بشكل جميل في كامبريدج، وبدا أن جميعهم يقدرون هيكل وإحساس المكان، لكن لم يقدم أي منهم عرضًا، فقد قالوا لنا إن المنزل جميل، لكنهم بطريقة ما لا يستطيعون تقدير فائدة الأرضية المفتوحة، وكانوا يريدون بدلًا من ذلك شيئًا أكثر خصوصية. سمعنا ما قالوا، لكننا لم ننتبه له كثيرًا، وقلنا لبعضنا بعد قدوم ورحيل كل مجموعة من المشترين المحتملين: " من الواضح أن أولئك الأشخاص أغبياء ومنعدمو الخيال، وليس لديهم ذوق، وبالتأكيد سيكون منزلنا الجميل المفتوح الممتلئ بالهواء مناسبًا تمامًا للشخص المثالي " .

ومر الوقت، وكنا ندفع رهونًا عقارية مضاعفة، وفواتير تدفئة مضاعفة، وضرائب مضاعفة بينما واصلت سوق الإسكان التباطؤ. جاء كثيرون لمشاهدة المنزل وغادروا بدون تقديم عرض مناسب، وفي النهاية أخبرتنا

" جين " وكيلتنا العقارية بالأنباء السيئة بالطريقة التي يخبر بها الطبيب المريض بأن هناك شيئًا غريبًا يظهر

في صورة الأشعة السينية الخاصة به. قالت ببطء: " أعتقد أنكما إن أردتما بيع المنزل، فعليكما أن تعيدا بناء بعض الجدران وتعكسا بعض التغييرات التي قمتما

بها " ، وعندما انتهت من قول هذه الكلمات لم نتقبل هذه الحقيقة، ورغم إنكارنا واستمرارنا في الاقتناع الكامل بذوقنا الرفيع، اتخذنا خطوة جريئة ودفعنا لأحد

المقاولين لإعادة إنشاء بعض الجدران، وبعد بضعة أسابيع تم بيع المنزل.

في النهاية لم يكن المشترون يريدون منزلنا، وإنما أرادوا منزلهم، وكان هذا درسًا مكلفًا للغاية، وأتمنى لو كان لدينا إحساس أفضل بتأثير تعديلاتنا على المشترين

المحتملين.

يعتبر ميلنا إلى المبالغة في تقدير ما نملكه تحيزًا بشريًّا أساسيًّا، ويعكس ميلًا عامًّا أكثر للوقوع في حب أي شيء له علاقة بنا ونفرط في التفاؤل بشأنه. تأمل الأمر:

ألا تشعر بأنك سائق أفضل من العادي، وأكثر قابلية لتحمل تكاليف التقاعد، وأقل قابلية للمعاناة من ارتفاع الكوليسترول أو التعرض للطلاق أو الحصول على

مخالفة إيقاف السيارات لو أبقيت عدادك في حالة تشغيل لبضع دقائق زيادة؟ هذا التحيز للإيجابية كما يطلق عليه علماء النفس له اسم آخر: " تأثير بحيرة

ووبيجون " ، الذي أطلق عليه تيمنًا بالمدينة الخيالية في سلسلة جاريسون كيلور الإذاعية الشهيرة A Prairie Home Companion . ووفقًا ل " كيلور " في بحيرة

ووبيجون، فإن " كل النساء قويات وكل الرجال وسماء وكل الأطفال فوق المعدل الطبيعي " .

لا أعتقد أننا نستطيع أن نصبح أكثر دقة وموضوعية في الطريقة التي نفكر بها في الأطفال والمنازل، لكن ربما يمكننا أن ندرك أننا نتبنى هذه التحيزات وننصت

بانتباه للنصائح والتغذية الراجعة التي نحصل عليها من الآخرين.

الفصل 9 إبقاء الباب مفتوحًا

لماذا تشتت الخيارات انتباهنا عن هدفنا الأساسي؟

في عام 210 قبل الميلاد، قاد قائد صيني يدعى " زيانج يو " جنوده عبر نهر يانجتزي لمهاجمة جيش سلالة تشين، وبعد توقفهم قليلًا على ضفاف النهر في أثناء

الليل، استيقظ جنوده في الصباح ليجدوا أن سفنهم تم حرقها، وهذا الشيء أثار الفزع بينهم، فهرعوا لصد مهاجميهم لكنهم سرعان ما اكتشفوا أن " زيانج يو "

هو نفسه من أحرق سفنهم، وأنه أمر أيضًا بتحطيم كل أواني الطهي.

شرح " زيانج يو " لجنوده أنه بدون الأواني والسفن، ليس أمامهم اختيار سوى شق طريقهم نحو النصر أو الفناء، لم يكسب ذلك الأمر " زيانج يو " مكانًا في قائمة

القادة المفضلين للجيش الصيني، لكن كان له تأثير مركز هائل على جنوده، وقاموا بالإمساك برماحهم وأقواسهم وشنوا هجومًا شرسًا على العدو وفازوا بتسع

معارك متتالية، ومحوا الوحدات التي تمثل القوى الرئيسية لسلالة تشين.

تعتبر قصة " زيانج يو " جديرة بالملاحظة لأنها مناقضة تمامًا للسلوك البشري الطبيعي، فمن الطبيعي أننا لا يمكننا تحمل فكرة غلق الأبواب أمام البدائل،

بمعنى آخر، لو كان معظمنا في مكان " زيانج يو " لأرسلنا جزءًا من جيشنا لحراسة السفن، فقط في حال احتجنا إليها للانسحاب؛ ولطلبنا من آخرين طهي

الوجبات، في حال اضطر الجيش للبقاء بضعة أسابيع، وأيضًا كنا سنأمر آخرين بأن يطحنوا الأرز ويحولوه إلى لفافات ورقية، في حال احتجنا إلى مخطوطة ورقية

لتوقيع شروط استسلام سلالة تشين القوية (الذي كان غير مرجح للغاية في المقام الأول).

في سياق عالم اليوم نعمل بشكل رهيب لإبقاء جميع خياراتنا مفتوحة، نقوم بشراء النظام الحاسوبي القابل للتوسع، في حال احتجنا لجميع المزايا المساعدة غير

الأساسية، ونقوم بشراء وثائق التأمين التي يتم عرضها مع تليفزيون البلازما عالي الوضوح، تحسبًا لانقطاع الصورة عن الشاشة الكبيرة، ونشغل بال أطفالنا بكل

نشاط نتخيله، تحسبًا لقيام أحدهم بإثارة اهتمامهم بالجمباز أو البيانو أو اللغة الفرنسية أو البستنة العضوية أو التايكوندو، ونقوم بشراء سيارة دفع رباعي

فارهة ليس لأننا نتوقع حقًّا أن ننحرف عن الطريق السريع، ولكن لأننا في حال حدوث ذلك لنا، فإننا نريد أن تكون هناك فسحة متاحة تحت محاورنا.

قد لا نكون دائمًا مدركين لذلك، لكننا في كل حالة نتخلى عن شيء من أجل تلك الخيارات، وتنتهي بنا الحال بحاسوب يتضمن وظائف تزيد على حاجتنا أو نظامًا

صوتيًّا مجسمًا بضمان مكلف لا داعي له، وفي حالة أطفالنا فإننا نتخلى عن وقتهم ووقتنا - واحتمال أنهم قد يصبحون بارعين حقًّا في أحد الأنشطة - محاولة منا

لإكسابهم بعض الخبرة في نطاق أكبر من الأنشطة،

وفي اندفاعنا جيئة وذهابًا بين الأشياء التي قد تكون مهمة، ننسى قضاء وقت كاف في ما هو مهم حقًّا، إنها

لعبة كذابة وواحدة نحن متأقلمون على ممارستها بشكل جدير بالملاحظة.

وقد رأيت هذه المشكلة الدقيقة لدى أحد طلابي الجامعيين، وهو شاب موهوب للغاية يدعى " جوي " . فبصفته طالبًا قادمًا في السنة الأولى، كان " جوي " قد

أنهى لتوه الدورات المطلوبة، وكان عليه الآن اختيار تخصص معين، لكن أي تخصص؟ كان لديه شغف بالعمارة، فقد كان يقضي عطلات نهاية الأسبوع في دراسة

المباني المصممة بشكل انتقائي حول بوسطن، وكان بإمكانه رؤية نفسه مصممًا لمثل هذه المباني التي تدعو للفخر يومًا ما، وفي الوقت نفسه كان يحب الحاسب، لا

سيما الحرية والمرونة التي يقدمها هذا المجال، وكان بإمكانه رؤية نفسه يعمل في وظيفة مجزية في شركة مرموقة مثل جوجل. كان والداه يرغبان أن يصبح عالم

حاسوب، وفضلًا عن ذلك من الذي يذهب إلى معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ليصبح مهندسًا معماريًّا على أية حال؟ ومع ذلك كان حبه للعمارة قويًّا.

عندما كان " جوي " يتحدث، كان يعتصر يديه من الإحباط، فقد كانت الصفوف التي يحتاج إليها لتخصصات الحاسب والعمارة غير متطابقة، فبالنسبة لعلم

الحاسب كان يحتاج إلى اللوغاريتمات والذكاء

الاصطناعي وهندسة أنظمة الحاسب والدوائر الإلكترونية والإشارات والأنظمة والتركيبات الحاسوبية ومعمل

لهندسة البرمجيات، أما بالنسبة للعمارة، فكان يحتاج إلى دورات مختلفة: اختبار إستديو العمارة، أسس في الفنون البصرية، مدخل لتكنولوجيا البناء، مدخل

لحوسبة التصميم، مدخل لتاريخ ونظرية العمارة، ومجموعة إضافية من إستديوهات العمارة.

كيف أمكنه غلق الباب أمام تخصص أو آخر؟ لو بدأ في تلقي محاضرات في علم الحاسب، لواجه صعوبة في الانتقال للعمارة؛ ولو بدأ في العمارة، لواجه صعوبة

بالقدر نفسه في الانتقال لعلم الحاسب، ومن ناحية أخرى لو قام بالتسجيل في صفوف كلا فرعي العلم، لانتهت به الحال على الأرجح بدون شهادة في أي من

المجالين في نهاية سنواته الأربع في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، ولاحتاج إلى سنة أخرى (يسدد تكاليفها والداه) لإكمال شهادته. (تخرج

في النهاية بشهادة في علم الحاسب، لكنه وجد المزيج المثالي

في أول وظيفة له، وهي تصميم غواصات نووية لسلاح البحرية

الأمريكي).

كانت " دانا " ، طالبة أخرى من طلابي، لديها مشكلة مشابهة، لكن مشكلتها كانت تتعلق بشابين يريدان الزواج منها. كان بإمكانها تكريس طاقتها وعاطفتها

لشخص التقت به مؤخرًا، وكانت تأمل
في تكوين علاقة دائمة معه أو بإمكانها الاستمرار في بذل الوقت
والجهد في علاقة سابقة كانت تنهار، من الواضح أنها كانت
تحب الخطيب الجديد أكثر من السابق، لكنها لم تستطع التخلي عن العلاقة السابقة، في هذه الأثناء بدأ خطيبها الجديد يشعر بالانزعاج. فسألتها: " هل تريدين
حقًّا المخاطرة بخسارة الشاب الذي تحبينه بسبب احتمال بعيد أنك قد تكتشفين - في وقت لاحق - أنك تحبين خطيبك السابق أكثر؟ " فهزت رأسها وقالت: " لا " ،
وانفجرت في البكاء.
ما الصعوبة الشديدة التي تتعلق بالخيارات؟ لماذا نشعر بأننا مجبرون على إبقاء أكبر عدد ممكن من الأبواب مفتوحًا، ولو بتكلفة باهظة؟ لِمَ لا نلزم أنفسنا
ببساطة؟
لمحاولة الإجابة عن هذا السؤال، ابتكرت أنا و " جيوونج شين " (أستاذ في جامعة يال) سلسلة من التجارب كنا نأمل أن تكشف عن المعضلة التي مثلها " جوي " و
" دانا " ، وفي حالتنا، تقوم التجربة على لعبة حاسوبية كنا نأمل في أن تزيل بعض تعقيدات الحياة وتعطينا إجابة صريحة حول ما إذا كان لدى الناس ميل لإبقاء
الأبواب مفتوحة لوقت طويل، وأطلقنا عليها " لعبة الأبواب " ، واخترنا مكانًا مظلمًا موحشًا لهذه التجربة،

وهو كهف كان جيش " زيانج يو " نفسه سيمانع في دخوله.

تعتبر المدينة الجامعية في الحرم الجامعي الشرقي لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا مكانًا مخيفًا؛ فهي موطن للقراصنة وعشاق الأشياء الغريبة وغريبي الأطوار

والمنحرفين بشكل عام (وصدقني - لكي تكون منحرفًا في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا فذلك يتطلب أن تكون منحرفًا خطيرًا). هناك قاعة تسمح بالموسيقى

العالية والحفلات الصاخبة، وهناك قاعة أخرى تجذب طلاب الهندسة الذين توجد لهم نماذج لكل شيء من الجسور إلى قطارات الملاهي في كل مكان. (لو زرت

هذه القاعة في أي وقت، فاضغط على زر " بيتزا الطوارئ " ، وبعد وقت قصير ستقدم لك البيتزا). وهناك قاعة ثالثة مطلية تمامًا باللون الأسود، وهناك قاعة

رابعة تحتوي على حمامات مزينة بلوحات زيتية جدارية من مختلف الأنواع: اضغط على لوحة شجرة النخيل أو راقص السامبا وستسمع صوت الموسيقى التي يتم

عزفها من مشغل الموسيقى في القاعة (وكلها تم تحميلها بطريقة قانونية بالطبع).

في ظهيرة أحد الأيام قبل بضع سنوات، تجولت " كيم " إحدى مساعداتي في الأبحاث، في أروقة الحرم الشرقي حاملة حاسبًا محمولًا مطويًّا تحت ذراعيها، وعند

كل باب كانت تسأل الطلاب عما إذا كانوا يودون جني

بعض المال من الاشتراك في تجربة سريعة، وعندما يكون الرد إيجابيًّا، كانت " كيم " تدخل الغرفة وتجد

(أحيانًا بصعوبة تامة) مكانًا فارغًا لتضع الحاسب المحمول فيه.

عندما بدأ تشغيل البرنامج، ظهرت ثلاثة أبواب على شاشة الحاسب: أحدها أحمر، والثاني أزرق، والثالث أخضر، وشرحت " كيم " للمشاركين أنه بإمكانهم

دخول أي من الغرف الثلاث (الحمراء أو الزرقاء أو الخضراء) بمجرد النقر على الباب المطابق، وبمجرد أن يدخلوا الغرفة، فإن كل نقرة لاحقة ستربحهم مبلغًا

معينًا من المال، فإن عرضت غرفة معينة مبلغًا يتراوح بين سنت واحد و10 سنتات، على سبيل المثال، فإنهم سيربحون شيئًا في ذلك النطاق كلما قاموا بالنقر على

فأرة الحاسب في تلك الغرفة، وكانت الشاشة تحصي أرباحهم بينما يواصلون النقر.

وتضمن الحصول على أكبر قدر من المال من هذه التجربة العثور على الغرفة التي تحتوي على أكبر ربح والنقر عليها أكبر عدد ممكن من المرات، لكن هذا لم يكن

أمرًا هينًا، فكلما تحركت من غرفة إلى أخرى، كنت تستهلك نقرة واحدة (ولديك إجمالي 100 نقرة)، فمن ناحية؛ الانتقال من غرفة إلى أخرى قد يكون إستراتيجية

جيدة للعثور على أكبر عائد، ومن ناحية أخرى فإن الاندفاع بتهور من باب إلى آخر (ومن غرفة إلى أخرى)

كان يعني أنك تستهلك النقرات التي كان بإمكانها أن تربحك مالًا خلاف ذلك.

كان " ألبرت " وهو عازف كمان (وأحد المقيمين في قاعة اللورد كروتس الغامض)، واحدًا من أول المشاركين، وكان من النوع الذي يحب المنافسة وكان مصممًا على

جني مال أكثر من أي شخص آخر يمارس اللعبة، واختار في أول خطوة له الباب الأحمر ودخل الغرفة التي على شكل مكعب.

وما إن دخل حتى قام بالنقر على فأرة الحاسب، وسجل 3.5 سنت، ثم قام بالنقر مرة أخرى وربح 4.1 سنت؛ وفي النقرة الثالثة سجل سنتًا واحدًا، وبعد أن جرب

مزيدًا من المكافآت في هذه الغرفة، تحول اهتمامه إلى الباب الأخضر، فنقر على فأرة الحاسب بتلهف ودخل.

وهنا حصل على 3.7 سنت في أول نقرة؛ ثم نقر مرة أخرى وحصل على 5.8 سنت؛ وحصل على 6.5 سنت في المرة الثالثة، وفي أسفل الشاشة بدأت أرباحه تزيد.

كانت الغرفة الخضراء تبدو أفضل من الغرفة الحمراء، لكن ماذا عن الغرفة الزرقاء؟ قام بالنقر للدخول إلى تلك الغرفة الأخيرة غير المستكشفة، وحصل في ثلاث

نقرات على أربعة سنتات، فتخطاها وهرع عائدًا إلى الغرفة الخضراء (الغرفة التي تربح خمسة سنتات في النقرة) وخصص كل ما تبقى من المائة نقرة لها، مما زاد

ربحه، وفي النهاية استعلم " ألبرت " عن نتيجته، فابتسمت " كيم " وهي تخبره بأنه واحد من أفضل اللاعبين حتى ذلك الوقت.

أكد " ألبرت " شيئًا كنا نشك فيه بشأن السلوك البشري: بالنظر إلى الفطرة البسيطة والهدف الواضح (في هذه الحالة، جني المال)، نتمتع جميعًا بالبراعة إلى حد

ما في البحث عن مصدر الإشباع، فإن كنت ستعبر عن هذه التجربة فيما يتعلق بالخطوبة، فقد اختبر " ألبرت " بشكل أساسي فتاة، واختبر أخرى، بل كانت له

علاقة عابرة مع ثالثة، لكن بعد أن اختبر الباقيات عاد إلى الأفضل، وهنا بقي حتى نهاية اللعبة.

لكن لأكون صريحًا، كانت المهمة سهلة إلى حد ما مع " ألبرت " ، فحتى بينما كان يخطب الفتيات، انتظرته الفتيات السابقات بلهفة ليعود إليهن، لكن لنفترض

أن الفتيات الأخريات بعد فترة من التجاهل، بدأن يدرن ظهورهن له؟ لنفترض أن خياراته بدأت في التصفية؟ هل سيتخلى " ألبرت " عنها, أم سيحاول التشبث

بجميع خياراته لأطول وقت ممكن؟ في الحقيقة هل سيضحي ببعض من الأرباح المضمونة من أجل الحصول على امتياز الإبقاء على وجود هذه الخيارات الأخرى؟

ولاكتشاف ذلك قمنا بتغيير اللعبة، وفي هذه المرة أي باب لن تتم زيارته خلال 12 نقرة سيختفي نهائيًّا.

كان " سام " وهو مقيم في قاعة القراصنة، واحدًا من

أول المشاركين في حالة الاختفاء، اختار أن يبدأ بالباب الأزرق؛ وبعد الدخول إليه نقر ثلاث مرات، بدأت

أرباحه تتراكم في أسفل الشاشة، لكن هذا لم يكن النشاط الوحيد الذي لفت انتباهه، فمع كل نقرة إضافية كانت الأبواب الأخرى تتضاءل بنسبة 12%، مما يدل

على أنه إن لم ينتبه لها فإنها ستختفي، ثماني نقرات أخرى وستختفي إلى الأبد.

لم يكن " سام " ليسمح بحدوث هذا الأمر، وبعد أرجحة مؤشره قام بالنقر على الباب الأحمر وأعاده إلى حجمه الكامل، ونقر ثلاث مرات داخل الغرفة، لكنه

عندئذ لاحظ الباب الأخضر، كان يبتعد أربع نقرات عن الاختفاء. ومرة أخرى حرك مؤشره وهذه المرة ليستعيد الحجم الكامل للباب الأخضر.

بدا أن الباب الأخضر يقدم أفضل ربح، إذن هل يجدر به البقاء في تلك الغرفة؟ (تذكر أن كل غرفة كانت تتضمن نطاقًا من الأرباح؛ لذا لم يقتنع " سام " تمامًا بأن

الباب الأخضر هو الأفضل، ربما كان الأزرق أفضل أو ربما الأحمر أو ربما ولا واحد منها). وبنظرة جنونية قام " سام " بأرجحة مؤشره عبر الشاشة، ونقر على الباب

الأحمر وراقب الباب الأزرق وهو يواصل الانكماش، وبعد بضع نقرات داخل الغرفة الحمراء، انتقل بسرعة إلى الباب الأزرق، لكن في تلك اللحظة بدأ الأخضر

يتضاءل بشكل خطير، وهكذا عاد إليه في المرة التالية.

وقبل مرور وقت طويل، كان " سام " يتسابق من خيار إلى آخر، وكان جسمه يميل بقوة إلى اللعبة. تخيل أبًا

قلقًا كالمعتاد ينقل الأطفال على عجل من نشاط إلى آخر.

هل هذه طريقة تتسم بالكفاءة ومن ثم نعيش بها حياتنا، خاصة عندما تتم إضافة باب آخر أو اثنين كل أسبوع؟ لا يمكنني أن أخبرك بالإجابة بشكل يقيني فيما

يتعلق بحياتك الشخصية، لكننا رأينا في تجاربنا بوضوح أن الانتقال المتعجل من مكان إلى سلسلة من الأماكن الأخرى لم يكن مجهدًا فقط وإنما كان غير مجد، في

الحقيقة وفي نوبة الجنون التي انتباتهم لمنع الأبواب من الانغلاق، انتهت الحال بالمشاركين بجني مال أقل بشكل جوهري (أقل بحوالي 15%) من المشاركين الذين

لم يضطروا إلى التعامل مع إغلاق الأبواب، الحقيقة هي أنه كان بإمكانهم جني مال أكثر باختيار غرفة معينة - أي غرفة - والبقاء فيها فحسب طوال التجربة

بأكملها! (فكر في ذلك فيما يتعلق بحياتك أو مسيرتك المهنية).

عندما قمت أنا و " جيوونج " بتوجيه التجارب نحو إبقاء الخيارات مفتوحة، كانت النتائج متشابهة أيضًا، فعلى سبيل المثال، جعلنا تكلفة كل نقرة تفتح الباب

ثلاثة سنتات، إذن لم تكن التكلفة خسارة نقرة فحسب (تكلفة الفرص الضائعة) وإنما أيضًا خسارة مالية مباشرة، لم تكن هناك اختلافات في ردود أفعال

المشاركين؛ حيث لا تزال تلك الإثارة غير المنطقية بشأن إبقاء الخيارات مفتوحة تنتباهم.

بعد ذلك أخبرنا المشاركين بالأرباح المالية الدقيقة التي بإمكانهم أن يتوقعوها من كل غرفة، وكانت النتائج لا تزال متشابهة؛ حيث لا يزالون غير قادرين على تحمل

رؤية الباب يغلق، إضافة إلى ذلك سمحنا لبعض المشاركين باختبار مئات من التجارب التدريبية قبل التجربة الحقيقية. بالتأكيد كنا نعتقد أنهم سيدركون الحكمة

التي وراء عدم ملاحقة الأبواب المغلقة، لكننا كنا مخطئين، فبمجرد أن رأوا خياراتهم تتضاءل، لم يستطع طلاب معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا - الذين

يفترض أن يكونوا من ضمن أفضل وأذكى الشباب - الحفاظ على تركيزهم، وكانوا ينقرون على كل باب مثل الدجاج الذي في مخزن الحبوب، وكانوا يسعون لجني

مزيد من المال، وانتهت بهم الحال بجني مال أقل بكثير.

وفي النهاية جربنا نوعًا آخر من التجارب، تجربة شبيهة بالتناسخ، وفي هذه الحالة كان الباب سيختفي أيضًا لو لم تتم زيارته خلال 12 نقرة، لكنه لا يختفي إلى

الأبد، وإنما بالإمكان إعادته مرة أخرى بنقرة واحدة. بمعنى آخر يمكنك أن تتجاهل الباب بدون أية خسارة، هل كان هذا سيمنع المشاركين من النقر عليه بأية حال

من الأحوال؟ لا. وما أدهشنا هو أنهم استمروا في إهدار نقراتهم على الباب " المستنسخ " ، رغم أنه لم تكن لظهوره عواقب حقيقية ويمكن عكسه دائمًا بسهولة.

هم فقط لم يتحملوا فكرة الخسارة؛ ولذا فعلوا كل ما يلزم لمنع أبوابهم من الإغلاق.

كيف يمكننا أن نحرر أنفسنا من هذا الدافع غير المنطقي لمطاردة خيارات لا قيمة لها؟ في عام 1941 ألَّف الفيلسوف " إريك فروم " كتابًا بعنوان Escape from Freedom , قال فيه إنه في الديمقراطية الحديثة، لا ينزعج الناس فقط من انعدام الفرص، وإنما بوفرتها المحيرة. وبالتأكيد هذا يصدق للغاية على مجتمعنا المعاصر؛ حيث يتم تذكيرنا باستمرار بأننا نستطيع فعل أي شيء وأن نصبح أي شيء نريد أن نكون عليه، وتتمثل المشكلة في تحقيق هذا الحلم في أنه لا بد أن نطور أنفسنا بكل طريقة ممكنة؛ ولا بد أن نتذوق كل جوانب الحياة؛ ولابد أن نتأكد أن من بين ال 1000 شيء التي نراها قبل الممات، لم نتوقف عند الرقم 999، لكن تحدث مشكلة حينئذ، هل نحاول القيام بأشياء مختلفة في الوقت نفسه؟ أعتقد أن الإغراء الذي كان يصفه " فروم " هو ما رأيناه بينما كنا نراقب المشاركين وهم يتسابقون من باب إلى آخر.

فالانتقال من باب إلى آخر بشكل متعجل هو نشاط بشري غريب بما يكفي، لكن اضطرارنا لمطاردة أبواب ذات قيمة ضئيلة أكثر غرابة، يعد فرصًا ميتة أو تحمل فائدة قليلة لنا، فطالبتي " دانا " على سبيل المثال، استنتجت بالفعل أن أحد خطابها كان قضية خاسرة على الأرجح، إذن لماذا خاطرت بعلاقتها مع الرجل الآخر

الاستمرار في الإبقاء على العلاقة المتدهورة مع الشريك الأقل جاذبية؟ وعلى نحو مشابه كم مرة اشترينا شيئًا معروضًا للبيع بخصم ليس لأننا بحاجة حقيقية له،

ولكن لأنه في نهاية الخصم ستختفي كل هذه السلع، ولن نحصل عليها بذلك السعر مرة أخرى؟

ويتفاقم الجزء الآخر من هذه المأساة عندما نفشل في إدراك أن بعض الأشياء هي بالفعل أبواب مختفية، وتحتاج إلى انتباهنا الفوري، قد نعمل ساعات أكثر في

وظائفنا، على سبيل المثال، بدون أن ندرك الاختفاء التدريجي لمرحلة الطفولة التي يعيشها أبناؤنا وبناتنا. أحيانًا تغلق هذه الأبواب ببطء شديد لكي نراها وهي

تختفي، فقد أخبرني صديق لي، على سبيل المثال، بأن أفضل سنة قضاها في زواجه كانت عندما كان يعيش في نيويورك، وكانت زوجته تعيش في بوسطن، وكانا

يلتقيان في عطلات نهاية الأسبوع فقط، وقبل أن يتبعا هذا النظام - عندما كانا يعيشان معًا في بوسطن - كانا يقضيان عطلات نهاية الأسبوع في إنهاء العمل المتأخر

بدلًا من الاستمتاع ببعضهما البعض، لكن حالما تغير النظام، وعرفا أنه ليس لديهما سوى عطلات نهاية الأسبوع ليقضياها معًا، أصبح وقتهما المشترك محدودًا

وكانت نهايته واضحة (موعد القطار العائد). وبما أنه كان من الواضح أنه ليس أمامهما وقت طويل، فقد كانا يخصصان عطلات نهاية الأسبوع للاستمتاع

ببعضهما البعض بدلًا من تأدية عملهما.

إنني لا أؤيد التخلي عن العمل والبقاء في المنزل لقضاء وقتك كله مع أطفالك أو الانتقال إلى مدينة أخرى فقط لتحسين عطلات نهاية الأسبوع مع زوجتك (على

الرغم من أن ذلك قد يقدم بعض الفوائد)، لكن ألن يكون من اللطيف أن يكون لديك جهاز إنذار داخلي، يحذرك عندما تبدأ الأبواب في الانغلاق على أهم الخيارات

لدينا؟

إذن ماذا بوسعنا أن نفعل؟ في تجاربنا أثبتنا أن الاندفاع المتعجل لمنع الأبواب من الإغلاق لعبة كذابة، وذلك لن ينهك عواطفنا فحسب وإنما سيرهقنا ماليًّا أيضًا.

ما نحن بحاجة له هو أن نبدأ عن وعي بغلق بعض الأبواب، والأبواب الصغيرة سهلة بالطبع في الغلق إلى حد ما، فيمكننا بسهولة أن نحذف أسماء من قوائم

بطاقات التهنئة

بموسم الإجازات أو نحذف التايكوندو من سلسلة الأنشطة الخاصة بابنتنا.

لكن الأبواب الكبيرة (أو تلك التي تبدو أكبر) يصعب إغلاقها، فالأبواب التي تؤدي مباشرة إلى مهنة جديدة أو إلى وظيفة أفضل قد يصعب إغلاقها، والأبواب

المرتبطة بأحلامنا يصعب أيضًا إغلاقها، وكذلك العلاقات مع أشخاص معينين حتى إن بدت أنها لا تؤدي إلى أي شيء.

لدينا دافع غير منطقي لإبقاء الأبواب مفتوحة وهذا في طبيعتنا، لكن هذا لا يعني أنه لا يجدر بنا إغلاقها. فكر

في حلقة خيالية " ريت باتلر " يترك " سكارليت أوهارا " في فيلم ذهب مع الريح، في المشهد الذي تتشبث به " أوهارا " وتتوسل إليه: " أين سأذهب؟ ماذا سأفعل؟ " . بعد أن عانى كثيرًا من " سكارليت " ولم يكن

باستطاعته أن يتحمل. يقول " ريت " : " صراحة، عزيزتي لا يهمني " ، ليس من باب المصادفة أن تم اعتبار هذا السطر الأبرز في تاريخ السينما، إن الإغلاق المؤكد

لباب هو الذي يضفي عليه جاذبية واسعة، ويجب أن يكون تذكرة لنا جميعًا أننا لدينا أبواب - صغيرة وكبيرة - علينا أن نغلقها.

علينا ترك اللجان التي تضيع وقتنا والتوقف عن إرسال بطاقات التهنئة بالإجازات لأشخاص انتقلوا إلى حياة أخرى وأصدقاء آخرين، علينا أن نحدد ما إذا كان لدينا

حقًّا وقت لمشاهدة كرة السلة ولعب الجولف والإسكواش والمحافظة على تماسك عائلتنا؛ ربما يجب أن نتخلى عن بعض من هذه الألعاب، علينا أن نغلقها لأنها

تستنفد الطاقة، والالتزام من الأبواب التي ينبغي أن تظل مفتوحة ولأنها تدفعنا للجنون.

افترض أنك أغلقت العديد من الأبواب لدرجة أنك لم يتبق لك سوى اثنين، أتمنى أن أقول لك إن اختياراتك أصبحت أسهل الآن، لكنها في الغالب ليست كذلك،

ففي الحقيقة الاختيار بين شيئين جذابين بشكل مشابه يعد واحدًا من أصعب القرارات التي يمكننا

اتخاذها، وهذا موقف لا يتعلق فقط بإبقاء الخيارات مفتوحة

لوقت طويل فقط، وإنما أن نكون مترددين حتى نصل لمرحلة دفع ثمن ترددنا في النهاية، اسمح لي بأن أستغل القصة التالية لشرح هذا الأمر.

يقترب حمار جائع من الحظيرة ذات يوم بحثًا عن العشب ويكتشف كومتي عشب متماثلتين في الحجم في الجانبين المتقابلين في الحظيرة، يقف الحمار في منتصف

الحظيرة بين كومتي العشب، ولا يعرف أيًّا منهما يختار، تمر الساعات لكنه لا يستطيع اتخاذ قرار، ويموت من الجوع لعدم قدرته على اتخاذ قرار.

بالطبع هذه القصة افتراضية، وتلقي أكاذيب عن ذكاء الحمير، وربما يكون الكونجرس الأمريكي مثالًا أفضل. يضع الكونجرس نفسه في أزمة بشكل متكرر، ليس

بالضروة فيما يتعلق بالصورة العامة للتشريع المحدد - إصلاح الطرق السريعة الآخذة في التقادم في البلاد، الهجرة، تحسين الحماية الفيدرالية للأنواع المعرضة

للانقراض، إلخ - لكن فيما يتعلق بالتفاصيل في الغالب بالنسبة للشخص المتعقل، تماثل الخطوط المشتركة لهذه القضايا كومتي العشب، ورغم هذا أو بسببه

يعلق الكونجرس بشكل كبير في المنتصف، ألا يكون القرار السريع أفضل للجميع؟

وإليك مثالًا آخر، قضى أحد أصدقائي ثلاثة أشهر في اختيار آلة تصوير رقمية من بين نموذجين متطابقين

تقريبًا، وعندما قام بالاختيار أخيرًا، سألته عن عدد فرص التقاط الصور التي فاتته، وكم قضى من وقته الثمين في الاختيار، وكم كان سيدفع مقابل التقاط صور رقمية لعائلته وأصدقائه لتوثيق الأشهر الثلاثة الماضية، قال إنه فاته أكثر من سعر آلة التصوير. هل حدث لك أي شيء كهذا من قبل؟

ما فشل صديقي (وأيضًا الحمار والكونجرس) في فعله عند التركيز على أوجه التشابه والاختلافات الصغيرة بين الشيئين هو أن يأخذ عواقب عدم اتخاذ قرار في الاعتبار - فشل الحمار في التفكير في الجوع، وفشل الكونجرس في التفكير في الأرواح التي فقدت في أثناء مناقشته للتشريع الخاص بالطرق السريعة، وفشل صديقي في التفكير في جميع الصور الرائعة التي فاتته، ناهيك عن الوقت الذي يقضيه في مواقع البيع الإلكترونية، والأهم من ذلك أنهم فشلوا جميعًا في أن يأخذوا في الاعتبار الاختلافات الصغيرة نسبيًّا التي كانت ستصاحب أيًّا من القرارين.

سيكون صديقي سعيدًا بالقدر نفسه مع أي من آلتي التصوير؛ وكان بإمكان الحمار أن يأكل أيًّا من كومتي العشب؛ وكان بإمكان أعضاء الكونجرس العودة إلى بيوتهم مبتهجين بإنجازاتهم، بغض النظر عن الفارق الضئيل في المبالغ المالية، بمعنى آخر كان ينبغي عليهم جميعًا أن يعتبروا أن القرار سهل، بل كان بإمكانهم

قلب العملة (مجازيًّا، في حالة الحمار) ومتابعة حياتهم، لكننا لا نتصرف على هذا النحو؛ لأننا لا نستطيع إغلاق تلك الأبواب.

وعلى الرغم من أن الاختيار بين خيارين متشابهين للغاية ينبغي أن يكون سهلًا، فإنه في الحقيقة ليس كذلك، وقد وقعت ضحية لهذه المشكلة قبل بضع سنوات،

عندما كنت أفكر فيما إذا كنت سأبقى في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا أو الانتقال إلى جامعة ستانفورد (اخترت معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في

النهاية). وبمواجهتي هذين الخيارين، قضيت عدة أسابيع في المقارنة بين الجامعتين عن قرب ووجدت أنهما متشابهتان تقريبًا في جاذبيتهما العامة لي. إذن ماذا

فعلت؟ في هذه المرحلة من مشكلتي، قررت أنني بحاجة إلى مزيد من المعلومات والأبحاث الواقعية؛ لذا قمت بدراسة الجامعتين بدقة، والتقيت بأشخاص في كلا

المكانين وسألتهم عن رأيهم في كل منهما، وتفقدت الأحياء والمدارس المحتملة لإلحاق أطفالنا بها، وفكرت وزوجتي " سومي " بتمعن في مدى ملاءمة الخيارين

لنوع الحياة التي كنا نريدها لأنفسنا، وسرعان ما انغمست في هذا القرار للغاية لدرجة أن أبحاثي وإنتاجي الأكاديمي بدأ يعاني نتيجة لذلك، وما يثير المفارقة أنني

بينما كنت أجري أبحاثًا عن أفضل مكان للقيام بعملي، تجاهلت أبحاثي.

بما أنك تستثمر على الأرجح بعض المال لشراء الحكمة التي أقدمها في هذا الكتاب (ناهيك عن الوقت، والأنشطة الأخرى التي تخليت عنها في أثناء ذلك)، فينبغي

على الأرجح ألا أقر بسهولة أنني انتهت بي الحال مثل الحمار، أحاول التفريق بين كومتين متماثلتين من العشب، لكنني فعلت ذلك.

وفي النهاية وبناء على معرفتي السابقة بالصعوبة التي تنطوي عليها عملية اتخاذ القرار هذه، كنت غير منطقي على نحو يمكن التنبؤ به مثلي مثل الجميع.

الفصل 10 تأثير التوقعات

لماذا يحصل العقل على ما يتوقعه؟

هب أنك مشجع لفريق فيلادلفيا إيجلز وتشاهد مباراة كرة قدم مع صديق نشأ للأسف في مدينة نيويورك وهو مشجع متعصب لفريق جيانتس - لا تفهم حقًّا لِمَاذا

أصبحتما صديقين، لكن بعد قضاء فصل دراسي في الغرفة نفسها في المدينة الجامعية تبدأ تحبه، رغم أنك تعتقد أنه منافس لك في كرة القدم.

فريق إيجلز مستحوذ ومتأخر بخمس نقاط ولم يتبق له أي وقت مستقطع، إنه الربع الرابع وتبقى ست ثوان من الوقت، الكرة على خط ال 12 ياردة، ويصطف

أربعة مهاجمين للرمية الأخيرة، يقوم لاعب الوسط برمي الكرة للظهير الربعي الذي يتم تطويقه بحائط من لاعبي الهجوم لحمايته، وبينما يركض لاعب الهجوم

نحو منطقة النهاية، يقوم الظهير الربعي بإرسال تمريرة عالية بينما يوشك الوقت على النفاد، فيهبط مهاجم من فريق إيجلز لالتقاط الكرة ويسجل هدفًا رائعًا.

ويعلن الحكم عن احتساب الهدف ويركض جميع لاعبي إيجلز في الملعب ليحتفلوا، لكن مهلًا هل كانت كلتا قدمي المهاجم داخل الخط؟ يبدو قريبًا على لوحة "

جامبترون " ؛ لذا تطالب المقصورة بإعادة، فتقول لصديقك: " انظر إلى هذا! يا له من هدف رائع! لقد كان بالداخل تمامًا، لماذا يعيدونها؟ " فيتجهم وجه صديقك

ويقول: " لقد كانت تلك المسكة بالخارج تمامًا! لا أصدق أن الحكم لم يرها! لا بد أنك مجنون لتعتقد أنها كانت

بالداخل! " .

ماذا حدث بالضبط؟ هل كان صديقك مشجع فريق جيانتس يمني نفسه بالفوز؟ أم كان يخدع نفسه؟ أم أسوأ من ذلك، كان يكذب؟ أم أن ولاءه لفريقه - وتوقعه للفوز - أثَّر على تقديره تمامًا وبشكل حقيقي وبشدة؟

كنت أفكر في ذلك في إحدى الأمسيات، بينما كنت أتمشى في كامبريدج متجهًا إلى مبنى ووكر ميموريال في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، كيف يمكن لصديقين - رجلين صادقين - أن يريا تمريرة عالية واحدة بطريقتين مختلفتين؟ في الحقيقة كيف يمكن أن ينظر أي طرفين إلى الحدث نفسه تمامًا ويفسرانه بما يدعم وجهتي نظرهما المتعارضتين؟ كيف يمكن أن ينظر الديمقراطيون والجمهوريون إلى طالب لا يستطيع القراءة، ويتبنون مثل هذه المواقف المختلفة بشدة في القضية نفسها؟ كيف يمكن لزوجين متورطين في شجار أن يريا أسباب جدالهما بشكل مختلف للغاية؟

وصف صديق لي كان قد قضى بعض الوقت في بلفاست بأيرلندا؛ حيث كان مراسلًا أجنبيًّا، اجتماعًا كان قد قام بتنظيمه مع أفراد الجيش الجمهوري الأيرلندي، وفي أثناء المقابلة وردت أنباء بأن مدير سجن " ميز " ، وهو عبارة عن صف زجاجي من الزنازين التي يحتجز بها العديد من الأفراد العاملين في الجيش الجمهوري الأيرلندي تم اغتياله، تلقى أفراد الجيش الجمهوري الأيرلندي الواقفون حول صديقي بتفهم تام الأنباء بارتياح، باعتبار ذلك نصرًا لقضيتهم، لكن البريطانيين

بالطبع لم ينظروا إلى الأمر من تلك الزاوية على الإطلاق؛ فقد كانت عناوين الصحف اللندنية في اليوم التالي تموج بالغضب ودعوات الانتقام. في الحقيقة رأى

البريطانيون الحادثة على أنها دليل على أن المناقشات مع الجيش الجمهوري الأيرلندي لن تؤدي إلى أي شيء وأنه لا بد من سحقه، أنا من دولة ملتهبة بالأحداث،

ودورات العنف هذه ليست غريبة عليَّ، والعنف ليس نادرًا، فهو يحدث بشكل متكرر للغاية لدرجة أننا نادرًا ما نتوقف عن أن نسأل أنفسنا عن سببه، ما سبب

حدوثه؟ هل هو نتيجة للتاريخ أو العِرق أو السياسة، أم هناك شيء غير منطقي بشكل أساسي داخلنا يشجع على الصراع، يدفعنا إلى أن ننظر للحدث نفسه ونراه

بطرق مختلفة تمامًا، اعتمادًا على وجهة نظرنا.

لم تكن لديَّ و " ليونارد لي " (أستاذ في جامعة كولومبيا) و " شين فردريك " (أستاذ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا) أية إجابات عن هذه الأسئلة العميقة،

لكن في بحث عن سبب هذه الحالة الإنسانية، قررنا إجراء سلسلة من التجارب البسيطة لاستكشاف كيف يمكن أن تؤثر الانطباعات التي تم تبنيها مسبقًا على

وجهة نظرنا، وقمنا بابتكار اختبار بسيط، اختبار لم نستخدم فيه العرق أو السياسة أو حتى الرياضة كمؤشر، وإنما استخدمنا بعض المشروبات.

إنك تصل لمدخل " ووكر " بتسلق مجموعة من السلالم

العريضة بين الأعمدة اليونانية الشاهقة، وحالما تكون بالداخل (وبعد الانعطاف ناحية اليمين)، تدخل

غرفتين مفروشتين بسجاجيد ترجع إلى ما قبل اكتشاف المصباح الكهربي وأثاث يطابقها ورائحة لا يمكن أن تكون إلا لبعض المشروبات وأكياس من الفول السوداني

ورفقة جيدة، مرحبًا بكم في مادي تشارلز - واحد من مقهيين تابعين لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وموقع لمجموعة من الدراسات التي سأقوم و " ليونارد "

و " شين " بإجرائها خلال الأسابيع التالية، سيكون هدف تجاربنا هو تحديد ما إذا كانت توقعات الناس تؤثر على آرائهم في الأحداث اللاحقة، وبشكل أكثر تحديدًا،

ما إذا كانت توقعات زبائن المقهى بالنسبة لنوع معين من المشروبات تشكل تصورهم لمذاقها.

دعني أقدم شرحًا مستفيضًا لهذا الأمر، سيكون أحد أنواع المشروبات المقدمة لزبائن مقهى مادي تشارلز بادويزر، وسيكون الثاني ما نحب أن نسميه شراب معهد

ماساتشوستس للتكنولوجيا، ما هو شراب معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا؟ هو بشكل أساسي بادويزر، مضافًا إليه " مكون سري " ، قطرتين من الخل.

في حوالي الساعة السابعة في ذلك المساء كان " جيفري " ، وهو طالب يدرس دكتوراه في علوم الحاسب في السنة الثانية، محظوظًا لمروره على مقهى مادي تشارلز،

فسأله " ليونارد " وهو يقترب منه: " هل لي أن أقدم لك عينتين صغيرتين مجانيتين من المشروبات؟ " . وافق " جيفري " بدون أي تردد، وأرشده " ليونارد " إلى

طاولة كان عليها قدحان من مادة رغوة، أحدهما مكتوب عليه أ والثاني ب، فارتشف " جيفري " رشفة من أحدهما وحركها في فمه بتمعن، ثم جرب الآخر، وسأله

" ليونارد " : " أي واحد منهما تريد كوبًا كبيرًا منه؟ " فكر " جيفري " بتمعن؛ فمع وجود كوب مجاني يلوح في الأفق، أراد أن يكون متأكدًا من أنه سيقضي

مستقبله القريب مع المشروب المناسب.

اختار " جيفري " المشروب ب، وانضم لأصدقائه (الذين كانوا منخرطين في محادثة عميقة عن المدفع الذي استعارته مجموعة من طلاب معهد ماساتشوستس

للتكنولوجيا مؤخرًا من حرم معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا). ولأنهما كانا غير معروفين ل " جيفري " ، فإن المشروبين اللذين رآهما " جيفري " مسبقًا كانا من ماركة

معينة وشراب معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، والمشروب الذي اختاره كان مشروب معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا المضاف إليه الخل.

وبعد بضع دقائق جاءت " مينا " ، وهي طالبة زائرة من إستونيا، فسألها " ليونارد " : " هل تودين شرابًا مجانيًّا؟ " كان ردها عبارة عن ابتسامة وإيماءة بالرأس،

وقدم " ليونارد " هذه المرة معلومات إضافية؛ حيث

شرح أن المشروب أ هو ماركة تجارية نموذجية، في حين أن المشروب ب تم تزييفه بإضافة بضع قطرات من

الخل، جربت " مينا " المشروبين، وبعد تجربة العينات (وقطبت جبينها عند تذوقها للمشروب ب المضاف له الخل) أومأت بالموافقة على المشروب أ، فصب " ليونارد

" لها كوبًا كبيرًا من المشروب التجاري, وانضمت " مينا " بسعادة لأصدقائها في المقهى.

كان كل من " مينا " و " جيفري " اثنين فقط من مئات من الطلاب الذين شاركوا في هذه التجربة، لكن رد فعلهما كان نمطيًّا، فبدون معرفة سابقة بإضافة الخل،

اختار معظمهم شراب معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا الذي يحتوي على الخل، لكن عندما عرفوا مسبقًا أنه تمت إضافة الخل لشراب معهد ماساتشوستس

للتكنولجيا، كان رد فعلهم مختلفًا تمامًا، وعند تذوقهم للشراب المغشوش في البداية، وقطبوا جبينهم وطلبوا الشراب النموذجي بدلًا من ذلك، كما قد تتوقع

المغزى من ذلك هو أنك لو أخبرت الناس مسبقًا بأن شيئًا ما قد يكون كريهًا، فيحتمل أنهم سيتفقون معك في النهاية، ليس لأنهم يعرفون ذلك من واقع

تجربتهم وإنما بسبب توقعاتهم.

حتى هذه المرحلة من الكتاب، لو كنت تفكر في إنشاء شركة مشروبات جديدة، لا سيما شركة متخصصة في إضافة بعض الخل إلى المشروبات، ففكر في النقاط

التالية: (1) إذا قرأ الناس الملصق أو علموا بالمكون فسوف يكرهون مشروبك على الأرجح، (2) خل البلسميك مكلف إلى حد ما في الواقع، إذن حتى لو كان يجعل

مذاق المشروبات أفضل، فربما لا يستحق الاستثمار، والأفضل أن تستغني عنه لتصنع مشروبات أفضل.

كانت تجربة المشروبات مجرد بداية تجاربنا، يتناول طلاب الماجستير في كلية سلون بمعهد ماساتشوستس للتكنولجيا كثيرًا من القهوة، إذن في أحد الأسابيع قمت

أنا و " إيلي أوفيك " (أستاذ في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد) و " ماركو بيرتيني " (أستاذ في كلية إدارة الأعمال بلندن) بافتتاح مقهى مفاجئ، قدمنا فيه

للطلاب كوبًا مجانيًّا من القهوة إن أجابوا عن بعض الأسئلة حول المشروبات الأخرى، وتشكل صف بسرعة وأعطينا المشاركين أكواب القهوة ثم أشرنا لهم إلى

طاولة عليها إضافات للقهوة - لبن، قشدة، مزيج من اللبن والقشدة، سكر أبيض، وسكر بني، كما عرضنا بعض البهارات - قرنفل، جوزة الطيب، قشر برتقال،

ينسون، فلفل حلو، وحبهان - ليضيفها شاربو القهوة إلى أكوابهم إن أرادوا.

وبعد أن أضافوا ما أرادوا (ولم يتم استخدام أي من التوابل الغريبة) وتذوقوا القهوة، قام المشاركون بملء استمارة استطلاع رأي، وأوضحوا كيف أن القهوة

أعجبتهم، وما إذا كانوا يريدون تقديمها في الكافيتريا

في المستقبل، والحد الأقصى للسعر الذي سيكون لديهم استعداد لدفعه مقابل هذا الشراب.

استمررنا في توزيع القهوة طوال الأيام التالية المقبلة، لكن بين الحين والآخر كنا نغير الأوعية التي يتم عرض التوابل الغريبة فيها، أحيانًا كنا نضعها في أوعية

زجاجية ومعدنية، موضوعة على صينية معدنية مصقولة مع معالق فضية صغيرة وملصقات مطبوعة بشكل جميل، وفي أحيان أخرى كنا نضع التوابل الغريبة

نفسها في أكواب ستيروفوم بيضاء، وكانت الملصقات مكتوبة بخط اليد بقلم أحمر سنه من اللباد، وتمادينا ولم نقتصر على أكواب الستيروفوم فقط، وإنما أضفنا

لها حواف مسننة مقطوعة يدويًّا.

وماذا كانت النتائج؟ لا، لم تقنع الأوعية الفاخرة أيًّا من شاربي القهوة بإضافة التوابل الغريبة (أعتقد أننا لن نرى الفلفل الحلو في القهوة في القريب العاجل). لكن

الشيء المثير للاهتمام هو أنه عندما تم تقديم التوابل الغريبة في الأوعية الفاخرة، كان شاربو القهوة أكثر قابلية بكثير لإخبارنا بأنهم أحبوا القهوة كثيرًا، وأنهم

مستعدون لدفع مقابل جيد لها، وأنهم سيوصون بتقديم هذا المزيج الجديد في الكافيتريا، بمعنى آخر عندما بدا الجو المحيط بالقهوة معبرًا عن الترف والرفاهية،

كان مذاق القهوة فاخرًا أيضًا.

عندما نعتقد مسبقًا أن شيئًا ما سيكون جيدًا، فإنه سيكون بالتالي جيدًا، وعندما نعتقد أنه سيكون سيئًا،

فسيكون سيئًا، لكن ما مدى عمق هذه التأثيرات؟ هل تغير اعتقاداتنا فحسب، أما أنها تغير أيضًا فسيولوجية التجربة نفسها؟ بمعنى آخر هل يمكن أن تعدل المعرفة السابقة النشاط العصبي الذي يعتبر أساسًا

للمذاق نفسه؛ بحيث عندما نتوقع أن شيئًا ما سيكون مذاقه جيدًا (أو سيئًا)، فسيكون مذاقه كذلك بالفعل؟

لاختبار هذا الاحتمال، قمت أنا و " ليونارد " و " شين " بإجراء تجارب المشروبات مرة أخرى، لكن بتغيير مهم، كنا بالفعل قد اختبرنا شراب معهد ماساتشوستس

للتكنولوجيا بطريقتين - بإخبار المشاركين بوجود الخل قبل تذوقهم للشراب، وبعدم إخبارهم بأي شيء عنه على الإطلاق، لكن لنفترض أننا لم نخبرهم عن الخل،

ثم طلبنا منهم تذوق المشروب، ثم كشفنا عن وجود الخل، ثم سألناهم عن ردود أفعالهم، هل وضع المعرفة التي تأتي بعد التجربة مباشرة - أثار رد فعل مختلفًا

عما حدث عندما توافرت للمشاركين المعرفة قبل التجربة؟

دعنا ننتقل من المشروبات إلى مثال آخر للحظة، افترض أنك سمعت أن قيادة سيارة رياضية معينة أمر مثير بشكل رائع، وأخذت واحدة للقيام بقيادة تجريبية،

ثم أعطيت انطباعاتك عن السيارة، هل ستختلف انطباعاتك عن انطباعات أولئك الأشخاص الذين لم يعرفوا أي شيء عن السيارة الرياضية ولم يقوموا بالقيادة

التجريبية ثم سمعوا أن السيارة مثيرة ثم دونوا

انطباعاتهم؟ بمعنى آخر، هل يهم إن أتت المعرفة قبل أو بعد التجربة؟ وإن كان الأمر كذلك، فأي نوع من التزود

أكثر أهمية، التزود بالمعرفة قبل التجربة، أم التزود بالمعلومات بعد حدوث التجربة؟

تتجلى أهمية هذا السؤال في أنه لو كانت المعرفة تخبرنا فقط عن الظروف، فحينها لا يهم إن تلقى المشاركون المعلومات قبل أو بعد تجربة المشروبات، بمعنى آخر،

لو أخبرناهم مسبقًا عن وجود الخل في المشروب، فلابد أن يؤثر هذا على إعادة النظر في المشروب، ولو أخبرناهم بعد ذلك، فلابد أن يؤثر هذا بشكل مشابه على

إعادة النظر من قبلهم، فرغم كل شيء تلقى كلاهما الأخبار السيئة نفسها عن المشروب المضاف إليه الخل، وهذا ما يجب أن نتوقعه إن كانت المعرفة مجرد وسيلة

إعلام لنا.

من الناحية الأخرى إن كان إخبار المشاركين عن الخل في البداية يعيد تشكيل إدراكاتهم الحسية بشكل فعلي لتتسق مع هذه المعرفة، إذن لا بد أن المشاركين الذين

عرفوا بأمر الخل مسبقًا لديهم رأي مختلف بشكل ملحوظ في المشروب عن الذين تجرعوا كوبًا منه وتم إخبارهم بعد ذلك، فكر في الأمر من هذه الناحية؛ إن كانت

المعرفة تغير المذاق حقًّا، إذن فإن المشاركين الذين تناولوا المشروب قبل تلقيهم الأخبار المتعلقة بالخل تذوقوه كما تذوقه الذين كانوا في حالة " التضليل " (الذين لم

يعرفوا شيئًا عن الخل). فهم لم يعرفوا بأمر الخل إلا بعد أن أقروا بالمذاق، وفي تلك المرحلة إن كانت التوقعات تغير تجربتنا، فقد فات الأوان على المعرفة لكي تؤثر

على الإدراكات الحسية.

إذن هل الطلاب الذين تم إخبارهم بأمر الخل بعد تذوق المشروب أعجبهم قليلًا كالطلاب الذين علموا بأمره قبل تذوقه؟ أم هل أحبوه كثيرًا مثل الطلاب الذين لم

يعرفوا بأمر الخل؟ ماذا تعتقد؟

كما اتضح، الطلاب الذين اكتشفوا أمر الخل بعد تناول الشراب أحبوه أكثر من الذين تم إخبارهم عن الخل مسبقًا، في الحقيقة أولئك الذين تم إخبارهم لاحقًا

عن الخل أحبوا الشراب كما أحبه الذين كانوا غير مدركين لعدم وجود أي خل في المشروب على الإطلاق.

إلى ماذا يشير هذا؟ دعني أقدم لك مثالًا آخر، افترض أن العمة " دارسي " لديها مزاد ببيع الجملة للأشياء المستعملة، وتحاول التخلص من الكثير من الأشياء التي

جمعتها خلال عمرها الطويل، فتتوقف إحدى السيارات جانبًا، ويخرج بعض الأشخاص، وسرعان ما يتجمعون حول إحدى اللوحات الزيتية المرتكزة على الحائط،

أجل تتفق معهم، تبدو مثالًا رائعًا للبدائية الأمريكية المبكرة، لكن هل تخبرهم أن العمة " دارسي " نسختها من صورة منذ بضع سنوات؟

بما أنني شخص صادق وصريح، فإنني سأميل إلى إخبارهم، لكن هل ستخبرهم قبل أو بعد انتهائهم من الإعجاب باللوحة؟ وفقًا لدراستنا حول المشروب من

الأفضل بالنسبة لك والعمة " دارسي " أن تخفيا هذه المعلومات إلى ما بعد الفحص، إنني لا أقول إن هذا سيغري الزائرين بدفع آلاف الدولارات مقابل اللوحة

(رغم أن متناولي المشروبات فضلوا المشروب المضاف إليه الخل عندما تم إخبارهم بعد شربه مثلما فضلوه عندما لم يتم إخبارهم على الإطلاق)، لكن ذلك قد يحقق

سعرًا أعلى لأعمال العمة " دارسي " .

بالمناسبة، جربنا أيضًا نسخة أكثر تطرفًا من هذه التجربة؛ حيث أخبرنا واحدة من مجموعتين مسبقًا عن الخل (حالة " الإخبار المسبق ") وأخبرنا المجموعة الثانية

عن الخل بعدما انتهوا من تجربة المشروب (حالة " الإخبار اللاحق "). وحالما انتهى التذوق، بدلًا من أن نقدم لهم كوبًا كبيرًا من اختيارهم، قدمنا لهم كوبًا كبيرًا

من مشروب غير مغشوش وبعض الخل وقطارة ووصفة شراب معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (قطرتين من خل البلسميك). أردنا أن نرى إن كان الناس

سيضيفون طوعًا خل البلسميك لمشروبهم؛ وإن كان

الأمر كذلك، فما المقدار الذي سيستخدمونه؟ وما مدى اعتماد هذه النتائج على ما إذا كان المشاركون قد

تذوقوا المشروب قبل أو بعد معرفتهم بالخل؟

ماذا حدث؟ ضاعف إخبار المشاركين عن الخل بعد تذوقهم المشروب وليس قبل تذوقه عدد المشاركين الذين قرروا إضافة الخل لمشروبهم، بالنسبة للمشاركين في

حالة " الإخبار اللاحق " ، لم يكن مذاق المشروب بالخل سيئًا للغاية في المرة الأولى (وعلى ما يبدو أنهم برروا هذا)؛ ولذا لم يمانعوا أن يجربوا مرة أخرى.

كما ترى، يمكن أن تؤثر التوقعات على كل جوانب حياتنا تقريبًا، تخيل أنك مضطر لتأجير متعهد لتوريد الأطعمة لعرس ابنتك، ويتفاخر مطعم " جوزفين

كاترينج " بالدجاج الشهي المضاف إليه الزنجبيل على الطريقة الآسيوية " و " سلطته اليونانية الشهية التي تحتوي على زيتون كالاماتا وجبن فيتا " . ويقدم متعهد

آخر لتوريد الأطعمة، وهو " كوليناري سنسيشنز " ، صدور الدجاج الطرية المشوية تمامًا والمرشوش عليها حساء ديمي جلاس بنكهة الأعشاب " و " مزيجًا من

طماطم الكرز الغجرية الطازجة والخضراوات الغضة، مضافًا إليه قطع من جبن شيفري المرشوش عليها زيت خل توت العليق القوي النكهة " .

وعلى الرغم من أنه لا توجد طريقة لمعرفة ما إذا كان طعام كوليناري سينسيشنز أفضل من طعام جوزفين، فإن العمق المطلق للوصف قد يدفعنا إلى أن نتوقع

أشياء أكبر من الطماطم البسيطة وسلطة جبن الماعز، وطبقًا لذلك يزيد هذا من احتمال أننا (وضيوفنا، إن قدمنا لهم هذا الوصف للطبق) فسنطري عليه بإفراط.

وهذا المبدأ الذي يعتبر مفيدًا للغاية لمتعهدي توريد الأطعمة متاح للجميع، فيمكننا أن نضيف أشياء تبدو مدهشة وعصرية لطريقة الطهي الخاصة بنا (يبدو

حساء المانجو بالفلفل الحار المدخن شائعًا حاليًّا أو جرب اللحم الجاموسي بدلًا من اللحم البقري). هذه المكونات قد لا تجعل الطبق أفضل في اختبار المذاق المضلل؛

لكن بتغيير توقعاتنا، يمكنها أن تؤثر بفاعلية على المذاق عندما تكون لدينا هذه المعرفة المسبقة.

وهذه الأساليب فعالة بشكل خاص عندما ندعو أشخاصًا على العشاء أو نقنع الأطفال بتجربة أطباق جديدة، وعلى غرار ذلك قد يفيد ذلك مذاق الوجبة لو

حذفت حقيقة أن كعكة معينة مصنوعة من مزيج تجاري أو أنك استخدمت عصير برتقال عاديًّا بدلًا من عصير ذي علامة تجارية معينة في الكوكتيل أو خاصة

بالنسبة للأطفال أن حلوى جيل أو مصدرها حوافر الأبقار، إنني لا أوافق على النمط الأخلاقي لهذه الأفعال، وإنما أشير إلى النتائج المتوقعة.

وأخيرًا، لا تقلل من قدر تأثير طريقة التقديم، فهناك سبب لكون تعلم تقديم الطعام بمهارة على الطبق مهمًّا في كلية فنون الطهي مثل تعلم الشي والقلي،

وحتى عندما تشتري طعامًا جاهزًا حاول أن تزيل غلاف

الستيروفوم وضع الطعام في بعض الأطباق الجميلة وقم بتزيينه (خاصة إن كانت معك رفقة)؛ فهذا يمكن أن يحدث فارقًا كبيرًا.

نصيحة أخرى: إن كنت تريد تقوية تجربة ضيوفك، فاستثمر في مجموعة جميلة من الأواني.

ولا تقتصر التوقعات بالطبع على الطعام، فعندما تدعو أشخاصًا لمشاهدة فيلم، يمكنك أن تزيد من استمتاعهم بأن تذكر أن مقالات نقدية رائعة كتبت عنه،

وهذا ضروري أيضًا لبناء سمعة لعلامة تجارية أو منتج، وذلك هو كل ما يدور حوله التسويق - تقديم معلومات تزيد المتعة المتوقعة والحقيقية لشخص ما، لكن

هل التوقعات التي يخلقها التسويق تغير استمتاعنا حقًّا؟

إنني على يقين بأنك تتذكر إعلانات " تحدي بيبسي " على التلفاز (أو على الأقل ربما سمعت عنها). كانت الإعلانات تتضمن أشخاصًا يتم اختيارهم عشوائيًّا،

ويقومون بتذوق الكوكاكولا والبيبسي ويبدون ملاحظات على أي منهما قد أحبوه أكثر، وأعلنت هذه الإعلانات التي أطلقتها شركة بيبسي، أن الأشخاص فضلوا

البيبسي على الكوكاكولا، وفي الوقت نفسه أعلنت الإعلانات الخاصة بكوكاكولا أن الأشخاص فضلوا الكوكاكولا على البيبسي، كيف يعقل هذا؟ هل كانت الشركتان

تتلاعبان بإحصائياتهما؟

الإجابة هي في الطرق المختلفة التي قيمت بها

الشركتان منتجاتهما، فقد قيل إن أبحاث السوق الخاصة بكوكاكولا تقوم على تفضيلات المستهلكين عندما كان

بإمكانهما رؤية ما يشربونه، بما في ذلك العلامة التجارية الحمراء المشهورة، بينما خاضت بيبسي التحدي الخاص بها باستخدام تذوق مضلل وأكواب بلاستيكية

عادية عليها علامتا M و Q ، هل يمكن أن يكون طعم بيبسي كان أفضل في اختبار التذوق المضلل لكن طعم كوكاكولا كان أفضل في الاختبار غير المضلل (المرئي)؟

من أجل فهم أفضل للغز كوكاكولا مقابل بيبسي، قامت مجموعة من علماء الأعصاب - سام ماكلور، جيان لي، دامون توملين، كيم كيبيرت، لاتانيا مونتاجيو،

ريد مونتاجيو - بإجراء اختبار تذوق مضلل وغير مضلل لكوكاكولا وبيبسي، وقد تم تزويد النسخة العصرية من هذا الاختبار بآلة تصوير بالرنين المغنطيسي

الوظيفي، واستطاع الباحثون باستخدام هذه الآلة مراقبة نشاط مخ المشاركين في أثناء تناولهم المشروبات.

بالمناسبة لا يعتبر تذوق المشروبات في أثناء تواجد الشخص في آلة التصوير بالرنين المغناطيسي الوظيفي أمرًا بسيطًا؛ لأن الشخص الذي يتم إجراء أشعة لمخه لا بد

أن يرقد بلا حراك تمامًا، وللتغلب على هذه المشكلة وضع " سام " وزملاؤه أنبوبًا بلاستيكيًّا طويلًا داخل فم كل مشارك، وكانوا يحقنونه بالمشروب المناسب

(بيبسي
أو كوكاكولا) عن بعد من خلال الأنبوب إلى أفواههم. وبينما يحصل المشاركون على المشروب، كان يتم تقديم معلومات بصرية لهم تشير إلى تناولهم للبيبسي أو
الكوكاكولا أو مشروب مجهول، وبهذه الطريقة استطاع الباحثون مراقبة تنشيط مخ المشاركين في أثناء تناولهم الكوكاكولا والبيبسي، عندما عرفوا أي مشروب

كانوا يتناولونه وعندما لم يعرفوا على السواء.

ماذا كانت النتائج؟ بما يتماشى مع " تحديات " كوكاكولا وبيبسي، تبين أن تنشيط مخ المشاركين اختلف بناء على ما إذا تم الكشف عن اسم المشروب أم لا، وإليك

ما حدث: كلما حصل شخص على حقنة من الكوكاكولا أو البيبسي، كان يتم تحفيز مركز المخ المرتبط بالمشاعر القوية للارتباط العاطفي، يطلق عليه القشرة

الجبهية الأمامية البطنية الإنسية، لكن عندما عرف المشاركون أنهم سيحصلون على حقنة كوكاكولا، حدث شيء إضافي، وهذه المرة تم تنشيط المنطقة الجبهية في

المخ - الجانب الخلفي والجانبي للقشرة الجبهية الأمامية، وهي منطقة مسئولة عن وظائف دماغية بشرية أعلى مثل الذاكرة العاملة، والارتباطات، والمعارف

والأفكار المتطورة أيضًا. وقد حدث ذلك مع البيبسي،

لكنه حدث أكثر مع الكوكاكولا (وبشكل طبيعي كانت الاستجابة أقوى لدى الأشخاص الذين كانوا يفضلون الكوكاكولا بشدة).

تبين أن رد فعل المخ على القيمة التلذذية الأساسية للمشروبات (وهي السكر بشكل أساسي) مشابه بالنسبة للمشروبين، لكن أفضلية كوكاكولا على بيبسي ترجع

إلى العلامة التجارية لكوكاكولا، والتي نشطت آليات المخ المتطورة. إذن، منحت هذه الارتباطات أفضلية لكوكاكولا في السوق، وليس الخواص الكيميائية للمشروب.

من المثير للاهتمام أيضًا دراسة مدى ارتباط الجزء الجبهي للمخ بمركز المتعة. هناك رابط دوبامين يقوم من خلاله الجزء الجبهي في المخ بإبراز مراكز المتعة

وتنشيطها، ولهذا السبب على الأرجح تم تفضيل كوكاكولا أكثر عندما عرفت العلامة التجارية - كانت الارتباطات أكثر قوة، مما سمح لذلك الجزء في المخ الذي

يمثل هذه الارتباطات بتقوية النشاط في مركز المتعة في المخ، لا بد أن هذه أخبار جيدة لأية وكالة إعلان، بالطبع لأنها تعني أن العلبة الحمراء اللامعة والكتابة

المتعرجة والرسائل الكثيرة التي دام بثها على مسامع المستهلكين بمرور السنوات (مثل " الدنيا أحلى مع... ") مسئولة عن حبنا للكوكاكولا بقدر المادة البنية الفوارة نفسها.

كما تشكل التوقعات الأنماط الشائعة، فرغم كل شيء النمط الشائع هو طريقة لتصنيف المعلومات أملًا في التنبؤ بالتجارب، فلا يمكن أن يبدأ المخ من الصفر في

كل موقف جديد، وإنما لا بد أن يبني على ما كان موجودًا من قبل، ولذلك السبب فإن الأنماط الشائعة ليست خبيثة في جوهرها، فهي تقدم اختصارات في

محاولتنا التي لا تنتهي لإضفاء شكل منطقي على الأشياء المعقدة المحيطة بنا، ولهذا السبب نتوقع أن الشخص المسن سيكون بحاجة للمساعدة على استخدام

الحاسب أو أن الطالب في جامعة هارفارد سيكون ذكيًّا، لكن لأن النمط الشائع يزودنا بتوقعات محددة عن أفراد مجموعتنا، فإنه يمكن أن يؤثر بشكل إيجابي

على كل من تصوراتنا وسلوكنا.

لا تظهر أبحاث الأنماط الشائعة فقط أننا نصدر رد فعل مختلفًا عندما يكون لدينا نمط شائع عن مجموعة معينة من الأشخاص، وإنما أيضًا أن الأشخاص الذين

تم وضعهم في هذه القوالب النمطية يصدرون رد فعل مختلفًا عندما يدركون الوصف الذي يتم إجبارهم على حمله (بالتعبير النفسي، إنهم " مبرمجون " على هذا

الوصف). على سبيل المثال، هناك نمط شائع عن الأمريكيين الآسيويين وهو أنهم بارعون بشكل خاص في الرياضيات والعلوم، وهناك نمط شائع عن الإناث هو

أنهن ضعيفات في الرياضيات، وهذا يعني أن النسوة الأمريكيات الآسيويات يتأثرن بكلتا الفكرتين.

وهن كذلك في الحقيقة، ففي تجربة جديرة بالملاحظة، طلبت " مارجريت شيه " و " تود بتينيسكي " و " ناليني أمبادي " من نساء أمريكيات من أصل آسيوي أن

يخضعن لامتحان رياضيات موضوعي، لكنهم قاموا في البداية بتقسيم النساء إلى مجموعتين، وسئلت النساء في إحدى المجموعات أسئلة تتعلق بجنسهن. على

سبيل المثال، سئلن عن آرائهن وتفضيلاتهن فيما يتعلق بالمدن الجامعية المختلطة، ومن ثمَّ برمجة أفكارهن على القضايا المتعلقة بالجنس، وسئلت النساء في

المجموعة الثانية أسئلة تتعلق بعرقهن، وأشارت هذه الأسئلة إلى اللغات التي يعرفنها، واللغات التي يتحدثن بها في المنزل، وتاريخ عائلاتهن في الولايات المتحدة،

ومن ثمَّ برمجة أفكار النساء على قضايا تتعلق بالعِرق.

اختلف تفضيل المجموعتين بطريقة تضاهي الأنماط الشائعة لكل من النساء والأمريكيين الآسيويين، فقد قدم اللاتي تم تذكيرهن بأنهن نسوة أداء أسوأ من اللاتي

تم تذكيرهن بأنهن أمريكيات آسيويات، وتظهر هذه النتائج أنه حتى سلوكنا يمكن أن يتأثر بأنماطنا الشائعة، وذلك التنشيط للأنماط الشائعة يمكن أن يعتمد

على حالتنا العقلية الحالية وكيف ننظر لأنفسنا في تلك اللحظة.

وربما الأكثر إدهاشًا من هذا هو أن الأنماط الشائعة

يمكن أن تؤثر أيضًا على سلوك الأشخاص الذين ليسوا حتى جزءًا من مجموعة موضوعة في القوالب النمطية،

ففي إحدى الدراسات البارزة طلب " جون بارج " و " مارك تشين " و " لارا بيروز " من المشاركين إنجاز مهمة الجمل المختلطة، وإعادة ترتيب الكلمات لتكوين جمل

(ناقشنا هذا النوع من المهام في الفصل الرابع).
بالنسبة لبعض المشاركين كانت المهمة تقوم على كلمات مثل عدواني، وقح، مزعج، متطفل، وبالنسبة للآخرين

كانت المهمة تقوم على كلمات مثل صادق، مراع لشعور الآخرين ، مهذب، وحساس، كان الهدف من هاتين القائمتين هو برمجة المشاركين على التفكير في التهذيب

أو الوقاحة كنتيجة لتكوين جمل من هذه الكلمات (هذا أسلوب شائع في علم النفس الاجتماعي، وله فاعلية مدهشة).

وبعد أن أكمل المشاركون مهمة الجمل المختلطة، ذهبوا إلى معمل آخر للمشاركة في ما كان يزعم أنها مهمة ثانية، وعندما وصلوا إلى المعمل الثاني وجدوا القائم

بالتجربة على ما يبدو في خضم محاولة شرح المهمة لمشارك لم يفهمها (لم يكن هذا المشارك المفترض في الحقيقة مشاركًا حقيقيًّا وإنما أحد العاملين في التجربة).

كم استغرق المشاركون الحقيقيون في رأيك لمقاطعة المحادثة والاستفسار عما سيفعلونه لاحقًا؟

اعتمد مقدار الانتظار على نوع الكلمات التي تضمنتها مهمة الجمل المختلطة، فقد انتظر الذين تعاملوا مع مجموعة من الكلمات المهذبة بصبر لمدة 9.3 دقيقة قبل المقاطعة، في حين انتظر الذين تعاملوا مع مجموعة من الكلمات الوقحة 5.5 دقيقة فقط قبل المقاطعة.

واختبرت تجربة ثانية الفكرة العامة نفسها بالبرمجة على مفهوم كبار السن، باستخدام كلمات مثل فلوريدا، لعبة بنجو، وقديم، وبعد أن أكمل المشاركون في هذه التجربة مهمة الجمل المختلطة غادروا الغرفة معتقدين أنهم أنهوا التجربة، لكن الجزء الرئيسي للدراسة كان قد بدأ للتو، ما أثار اهتمام الباحثين حقًّا هو كم المدة التي سيستغرقها المشاركون للسير في الرواق بينما يهمون بمغادرة المبنى، وكما هو متوقع تأثر المشاركون في المجموعة التجريبية بالكلمات المعبرة عن " كبار السن " ؛ حيث كان سرعة المشي الخاصة بهم أبطأ بكثير من سرعة مجموعة التحكم التي لم تتم برمجتها، وتذكر أن المشاركين الذين تمت برمجتهم لم يكونوا أشخاصًا مسنين تم تذكيرهم بضعفهم، وإنما هم طلاب جامعيون في جامعة نيويورك.

ونستفيد من كل هذه التجارب أن التوقعات أكثر من مجرد التنبؤ بانتعاش ناتج عن الكوكاكولا الفوارة، فالتوقعات تمكننا من فهم محادثة في غرفة مليئة بالضجيج، رغم الكلمات التي تفوتنا منها، وتمكننا أيضًا

من قراءة الرسائل النصية في هواتفنا الخلوية، رغم حقيقة أن بعض الكلمات مختلطة، وعلى الرغم من

أن التوقعات يمكن أن تجعلنا نبدو حمقى بين الحين والآخر، فإنها مؤثرة ومفيدة أيضًا.

إذن ماذا عن مشجعي كرة القدم وتمريرة الفوز بالمباراة؟ رغم أن كلا الصديقين كان يشاهد المباراة نفسها، فإنهما كان يشاهدانها من خلال عدسات مختلفة بشكل

ملحوظ، فقد رأى أحدهما التمريرة بالداخل، ورآها الآخر بالخارج، لا تعتبر مثل هذه الجدالات ضارة بشكل خاص في الرياضة، وإنما يمكن أن تكون ممتعة في

الحقيقة. المشكلة هي أن هذه العمليات المتحيزة نفسها يمكن أن تؤثر على الطريقة التي نختبر بها جوانب أخرى لعالمنا، وهذه العمليات المتحيزة هي في الحقيقة

مصدر رئيسي للتصعيد في كل صراع تقريبًا.

ففي كل هذه الصراعات يمكن أن يقرأ الأفراد من كلا الطرفين كتبًا تاريخية متشابهة بل ويتعلموا الحقائق نفسها، لكن من غير المعتاد تمامًا أن تجد أشخاصًا

يتفقون على من بدأ الصراع، ومن يلقى عليه اللوم، ومن الذي يتحتم عليه تقديم التنازل التالي، إلخ، وفي هذه الأمور تكون استثماراتنا في معتقداتنا أقوى من أي

ميل نحو الفرق الرياضية؛ ولذلك نتشبث بهذه المعتقدات بقوة وعناد، ومن ثمَّ تقل احتمالية الاتفاق

على الحقائق بشكل تدريجي مع زيادة الاستثمار الشخصي في

المشكلة، وهذا مزعج بوضوح، فنحن نحب أن نعتقد أن الجلوس على الطاولة نفسها سيساعدنا على ترتيب خلافاتنا وسرعان ما سيعقب ذلك تنازلات، لكن

التاريخ أثبت لنا أن هذه نتيجة غير محتملة؛ ونحن الآن نعرف سبب هذا الفشل الكارثي.

لكن هناك سببًا يدعو للأمل، ففي تجاربنا سمح تذوق المشروب بدون المعرفة بأمر الخل أو المعرفة بأمر الخل بعد تذوق المشروب بظهور النكهة الحقيقية، ولا بد

من استخدام الطريقة نفسها لحل الجدالات، يتم عرض وجهة نظر كل جانب بدون انتماء، ويتم كشف الحقائق، لكن لا يتم النص على أي طرف اتخذ أي نوع من

الإجراءات، وقد يساعدنا هذا النوع من حالات التضليل على إدراك الحقيقة بشكل أفضل.

عندما يتعذر التجرد من تصوراتنا المسبقة ومعرفتنا السابقة، ربما يمكننا على الأقل أن نعترف بأننا جميعًا متحيزون، فإن اعترفنا بأننا منحصرون داخل وجهة

نظرنا مما يعمينا بشكل جزئي عن الحقيقة، فربما نتمكن من تقبل فكرة أن الصراعات تتطلب بشكل عام طرفًا ثالثًا محايدًا - لم تلطخه توقعاتنا - لوضع القوانين

واللوائح، بالطبع تقبل كلمة طرف ثالث ليس أمرًا سهلًا دائمًا؛ لكن عندما يكون ممكنًا، فإنه يمكن أن يثمر فوائد هائلة، ولذلك السبب وحده يجب أن نستمر في

المحاولة.

تأملات في التوقعات: الموسيقى والطعام

تخيل أنك تدخل موقفًا للشاحنات متفرعًا على مبعدة من امتداد مهجور لطريق إنترستيت 95 في التاسعة مساء، وكنت تقود لساعتين وتشعر بالإنهاك ولا يزال أمامك طريق طويل، تريد أن تأكل وتخرج من السيارة قليلًا؛ لذا تدخل ما يبدو مطعمًا نوعًا ما، وهذا المطعم يحتوي على أكشاك متصدعة مغطاة بالفينيل ولمبات الفلورسنت، ينتابك القلق من أسطح الطاولات الملطخة بالقهوة، لكنك مع ذلك تفكر بينك وبين نفسك قائلًا: " حسنًا، لا يمكن لأحد أن يصنع هامبرجر بهذا السوء " . تمد يدك لتمسك بالقائمة المخبأة بمهارة خلف وعاء مناديل مائدة فارغ، لتكتشف فقط أن هذا ليس مقهى رديئًا عاديًّا، وبدلًا من شطائر الهامبرجر والدجاج، تُدْهَش عندما تلاحظ أن القائمة تقدم كبد الإوز، معجون كبد الإوز بالكمأة والهندباء البرية ومربى الشمر، فطائر بلحم البط، سمان مشوي، وما إلى ذلك.

لن تكون مثل هذه الأصناف مفاجئة حتى في مطعم صغير في مانهاتن بالطبع، ومن المحتمل أن الطباخ تعب من مانهاتن وانتقل إلى مكان مجهول وهو الآن يطبخ لكل من يمر، إذن هل هناك أي اختلاف رئيسي بين

طلب فطائر بلحم البط في مانهاتن وبين طلبه في موقف شاحنات منعزل على طريق إنترستيت 95؟ لو صادفت

مثل هذه الأطعمة الفرنسية الشهية في موقف الشاحنات، فهل ستواتيك الشجاعة الكافية لتجربتها، افترض أن الأسعار لم تكن مدرجة على القائمة، فما السعر

الذي سيكون لديك استعداد لدفعه مقابل فاتح شهية أو طبق من المقبلات؟ ولو أكلته، فهل ستستمع به كما لو كنت تتناول الطعام نفسه في مانهاتن؟

بناء على ما تعلمناه من الفصل العاشر الإجابة بسيطة، تضيف الأجواء المحيطة والتوقعات إلى متعتك، وتوقعاتك ستكون أقل في هذه البيئة، ونتيجة لذلك

ستكون متعة التجربة أقل في موقف الشاحنات، حتى لو كان طبق كبد الإوز متطابقًا في كلا المكانين، وبالمثل

لو عرفت أن عجينة كبد الإوز مصنوعة بشكل كبير من كبد الإوز

والزبد العادي، بدلًا من مكونات مميزة، فهل كان استمتاعك به

سيقل.

قبل بضع سنوات انتاب العاملين في صحيفة واشنطن بوست الفضول بشأن الموضوع الأساسي نفسه وقرروا إجراء تجربة11، وبدلًا من الطعام استخدموا

موسيقى، وكان السؤال التجريبي كما يلي: هل يمكن أن يخترق الفن الرفيع فلتر التوقع العادي والقذر؟

طلبت الصحفية " جين وينجارتن " من " جوشوا بيل " ، وهو يعتبر بشكل عام أحد أفضل عازفي الكمان في العالم، أن يعزف في الشارع بعضًا من أجمل

المقطوعات الموسيقية التي تم تأليفها في محطة مترو في واشنطن العاصمة خلال ساعة الذروة الصباحية، هل سيلاحظ الناس أن هذا الشخص أفضل من معظم

العازفين المتجولين؟ هل سيتوقفون للاستماع؟ هل سيعطونه دولارًا أو اثنين؟ هل ستفعل ذلك أنت؟

لو كنت مثل 98% من الأشخاص الذين مروا عبر محطة لوإنفانت بلازا في صباح ذلك اليوم، لكنت ستسرع وتتجاهل العزف الموسيقي، وقد وضع 27 شخصًا فقط

من بين 1097 شخصًا (2,5%) مالًا في حقيبة الكمان المفتوحة الخاصة ب " بيل " وتوقف 7 أشخاص فقط (0,5%) فقط للاستماع لمدة تزيد على الدقيقة، عزف " بيل "

لأقل من ساعة وجنى حوالي 32 دولارًا، وهذا ليس سيئًا على الأرجح للعازف المتجول الأساسي الخاص بك، لكنه بلا شك مبلغ متواضع بالنسبة لرجل كان يكسب

أكثر بكثير مقابل دقيقة عزف واحدة.

التقت " وينجارتن " بعدد من الأشخاص الذين مروا عبر المحطة في صباح ذلك اليوم، ومن بين الأشخاص الذين توقفوا تعرف أحدهم على " بيل " لأنه رآه في حفل

موسيقي الليلة السابقة، وكان آخر عازف كمان جادًّا،

وكان آخر عامل في المترو، والذي أدرك بعد سنوات من الاستماع إلى عازفين متجولين عاديين، وإن كانوا

موهوبين أحيانًا، أن " بيل " أفضل من العادي، وبعيدًا عن هؤلاء القلة، لم يتوقف أحد للاستماع، وهذا أمر مزعج لعشاق الموسيقى الكلاسيكية، وعشاق " بيل "

على وجه الخصوص، بل إن كثيرين لم ينظروا إلى " بيل " عندما تم إجراء لقاءات معهم - قال المارة إنهم إما لم يلاحظوا الموسيقى على الإطلاق أو أنها بدت أفضل

بقليل من الموسيقى الكلاسيكية التي يعزفها العازف المتجول كل يوم، فلم يتوقع أحد أن يعزف موسيقي رفيع المستوى مقطوعات مدهشة بالمعنى الفني في محطة

مترو، وطبقًا لذلك لم يسمعوا أية قطعة على الأغلب.

التقيت في وقت لاحق ب " جوشوا بيل " وسألته عن هذه التجربة، أردت أن أعرف بشكل خاص شعور التجاهل الذي أحس به من قِبل كثير من الأشخاص، فأجاب

بأنه لم يكن مندهشًا للغاية، واعترف بأن التوقع جزء مهم من الطريقة التي نشعر بها بالموسيقى، وأخبرني " بيل " بأن الناس يحتاجون إلى مكان ملائم يساعدهم

على تقدير عزف موسيقي مباشر، يتعين أن يجلس المستمع على مقعد مخملي اصطناعي مريح وتحيط به أجهزة صوتية في قاعة الحفل، وعندما يزين الناس

أنفسهم بالحرير والعطر والكشمير، فيبدو أنهم يقدرون العزف المكلف أكثر.

سألته: " ماذا لو قمنا بإجراء التجربة المعاكسة؟ ماذا لو وضعنا عازفًا عاديًّا في قاعة كارنيجي مع جمعية برلين الموسيقية؟ ستكون التوقعات عالية جدًّا لكن لن

تكون الجودة كذلك، هل سيميز الناس الفرق وهل ستكبت متعتهم؟ " . فكر " بيل " للحظة وقال: " في هذه الحالة، ستتفوق التوقعات على التجربة " . وقال

علاوة على ذلك إنه لا يستطيع تذكر سوى أشخاص قليلين لم يكونوا عازفي كمان رائعين لكنهم تلقوا إشادة بالغة لأنهم كانوا في البيئة المناسبة.

في النهاية لم أكن مقتنعًا بعدم اكتراث " بيل " للعزف في المترو، فرغم كل شيء الزمن يداوي كل الجراح، وإحدى الطرق التي يكون فيها الزمن في صالحنا هي أن

يساعدنا على النسيان أو الخطأ في تذكر الماضي بطريقة تشعرنا بحال أفضل، علاوة على ذلك لا بد أن عدم اندهاش " بيل " من انشغال الناس الشديد عن ملاحظة

عزفه ساعده على تجنب نسخة عازف الكمان من السؤال التقليدي: " إذا سقطت شجرة في الغابة، ولم يكن أحد موجودًا ليسمعها، فهل ستصدر صوتًا؟ " .

في اليوم التالي، وبينما كنت جالسًا في قاعة مونتيري، سنحت لي الفرصة للاستماع ل " جوشوا بيل " وهو يعزف مقطوعة باخ الشهيرة التي بعنوان " Chaconne

" ، وهي المقطوعة الرائعة نفسها التي كان قد عزفها لمستمعيه المسافرين يوميًّا إلى العمل، أغلقت عيني

وتخيلت أنني أستمع إلى فتى عادي في الخامسة عشرة من

عمره يعزف على كمان ستراديفاري، بدلًا من الاستماع لعازف كمان كبير، لست خبيرًا لكنني أقسم إنني كان بإمكاني سماع بعض الأصوات النشاز وصرير الأوتار

الذي أصبح فجأة مسموعًا، ربما كان هذا الصرير جزءًا من مقطوعة باخ، مجرد جزء لا غنى عنه من العزف على آلة وترية أو ربما كان نتيجة للعزف في قاعة

استماع وليس قاعة حفلات مناسبة، كان بإمكاني أن أتخيل بسهولة كيف قد ينسب مستمع غير مدرب مثلي هذه الأصوات لأخطاء العازف العادي، خاصة لو كان

العازف يقف في محطة قطار ممتلئة بالضجيج خلال ساعة الذروة.

وفي نهاية الحفل الموسيقي، حظي " بيل " بهتاف طويل، ورغم أنني استمتعت بالعزف، فإنني تساءلت عن مدى كون الهتاف مكافأة له على عزفه، ومدى كونه

بسبب توقعات المستمعين. إنني لا أتشكك في مستوى موهبة " بيل " (أو موهبة أي أحد)، المقصود هو أننا لا نفهم حقًّا الدور الذي تلعبه التوقعات في الطريقة

التي نشعر ونقيم بها الفن والأدب والدراما والعمارة والطعام وأي شيء في الحقيقة.

أعتقد أن الدور الذي تلعبه التوقعات ربما اكتشفه بشكل أفضل واحد من كتابي المفضلين، ففي رواية " جيروم كيه. جيروم " الكوميدية القصيرة الصادرة عام

1889 بعنوان Three Men in a Boat ، يحضر الراوي ورفيقاه

في السفر حفلة في نزل، ويصادف أن تتحول المناقشة إلى الأغنيات الكوميدية، ويؤكد لهم شابان

وهما غريبان يفتقدان آداب السلوك الأرستقراطية لمرتادي الحفلات، أن الأغنية التي يؤديها العازف الكوميدي الألماني المشهور السيد " سلوسين بوشين " هي الأكثر

فكاهة على الإطلاق، وأنه يتصادف أن السيد " بوشين " مقيم في النزل نفسه، وربما يتم إقناعه بعزف إحدى أغنياته لهم؟

وكان من دواعي سرور السيد " بوشين " أن يعزف لهما؛ لأن الشابين فقط هما من يفهمان الألمانية، رغم أن الجميع يتظاهر بفهمه لها، وكان بقية المستمعين

يقلدون حركاتهما، فعندما يصيح الشابان بالضحك، يفعلون مثلهما، وقد تمادى بعض المستمعين وكانوا يضحكون بين الحين والآخر من تلقاء أنفسهم،

متظاهرين بأنهم فهموا قليلًا من الفكاهة الدقيقة التي غفل عنها الآخرون.

في الواقع تبين أن السيد " بوشين " عازف تراجيدي مشهور يبذل ما بوسعه لعزف أغنية مؤثرة مشحونة بالعاطفة، في حين كان الشابان يضحكان بعد قليل من

العلامات الموسيقية ليخدعا بقية النزلاء ويجعلوهم يعتقدون أن هذا هو أسلوب الكوميديا الألمانية، ويواصل السيد " بوشين " الغناء وهو مشوش الفكر، لكنه

عندما ينتهي يقفز من على البيانو ويلقي على مستمعيه سلسلة من الألفاظ الألمانية الخادشة

للحياء.

ولجهلهم بالألمان والتقاليد الموسيقية الألمانية، يفعل المستمعون ثاني أفضل شيء ويتبعون الخبرة المزعومة للغريبين، ويضحكون بناء على إشارة منهم، ويعتقدون

أن الأداء بأكمله بما فيه انفعال " بوشين " مضحك بشكل صاخب، ويستمتع المستمعون بالأداء بشكل عام بدرجة كبيرة.

هناك مبالغة في قصة " جيروم " ، لكن في الحقيقة هذه هي الطريقة التي يرى بها كل منا العالم، فعبر العديد من المجالات في الحياة تلعب التوقعات دورًا كبيرًا

في الطريقة التي نختبر بها الأشياء في النهاية، فكر في الموناليزا؛ لماذا هذه اللوحة جميلة جدًّا، ولماذا ابتسامة المرأة غامضة؟ هل يمكنك أن تميز الأسلوب والموهبة

اللذين احتاج إليهما " ليوناردو دافينشي " ليرسمها؟ معظمنا نرى أن اللوحة جميلة وأن الابتسامة غامضة لأننا قِيل لنا هذا، ففي غياب الخبرة أو المعلومات

الكاملة، نبحث عن إشارات اجتماعية تساعدنا على اكتشاف كم أننا، وكم يجدر بنا أن نكون منبهرين، بينما تهتم توقعاتنا بالباقي.

كتب الكاتب الساخر اللامع " ألكسندر بوب " ذات مرة قائلًا: " محظوظ هو من لا يتوقع شيئًا؛ لأن أمله لن يخيب أبدا " . يبدو لي أن نصيحة " بوب " هي أفضل

طريقة لعيش حياة موضوعية، ومن الواضح أنها مفيدة جدًّا للتخلص من تأثيرات التوقعات السلبية، لكن ماذا عن التوقعات الإيجابية، إن استمعت إلى "

جوشوا بيل " بدون توقعات، فلن تكون التجربة مرضية أو ممتعة كما لو استمعت إليه وقلت لنفسي: " يا إلهي! كم أنني محظوظ للاستماع إلى " جوشوا بيل "

وهو يعزف مباشرة أمامي " . فإن معرفتي تسهم بأن " بيل " واحد من أفضل العازفين في العالم بشكل كبير في متعتي.

وكما يتضح، فقد تمكننا التوقعات الإيجابية من الاستمتاع بأشياء أكثر وتحسين إدراكنا للعالم من حولنا، وفي النهاية قد يكون خطر عدم توقع أي شيء هو كل

ما نحصل عليه.

الفصل 11 قوة السعر

لماذا يحقق قرص الأسبرين الذي ثمنه 50 سنتًا تأثيرًا أكبر من الأسبرين الذي سعره بنس واحد؟

إن كنت تعيش في عام 1950 وشعرت بألم في الصدر، فربما كان طبيب القلب سيقترح عليك عملية لعلاج الذبحة الصدرية يطلق عليها ربط الشريان الثديي

الداخلي، وفي هذه العملية يتم تخدير المريض ويتم فتح الصدر عند عظم الصدر ويتم ربط الشريان الثديي الداخلي، ذاك هو! يزداد الضغط على الشرايين التأمورية

الحجابية، ويتحسن تدفق الدم إلى عضلة القلب، ويشعر الجميع بالسعادة.

كانت هذه عملية ناجحة على ما يبدو، وكانت مشهورة على مدى عشرين عامًا، لكن ذات يوم من عام 1955، ساور الشك طبيب القلب في سياتل " ليونارد كوب "

وبعضًا من زملائه، هل كانت عملية فعالة حقًّا؟ هل نجحت حقًّا؟ قرر " كوب " محاولة تحسين كفاءة العملية بشكل جريء للغاية، فقام بإجراء العملية على

نصف مرضاه، وادعى إجراء العملية على النصف الآخر، ثم لاحظ أيِّة مجموعة شعرت بحال أفضل، وتحسنت صحتها حقًّا، بمعنى آخر بعد 25 عامًا من تقطيع

المرضى إلى شرائح كالسمك، توصل أطباء القلب في النهاية إلى تجربة جراحية متحكم بها علميًّا للوقوف على مدى فاعلية العملية حقًّا.

ولإجراء هذا الاختبار، قام الدكتور " كوب " بإجراء العملية

التقليدية على بعض المرضى، وأجرى جراحة وهمية على الآخرين، وكانت الجراحة الحقيقية تعني فتح

صدر المريض وربط الشريان الثديي الداخلي، أما في الجراحة الوهمية فكان الجراح يقطع في لحم المريض بالمبضع، ويترك شقين، ولا يتم فعل أي شيء آخر.

كانت النتائج مدهشة؛ حيث أفاد المرضى الذين تم ربط شريانهم الثديي والمرضى الذين لم يتم معهم ذلك على السواء بسكون فوري لألم الصدر الذي يشعرون به،

واستمر سكون الألم هذا في كلتا المجموعتين حوالي ثلاثة أشهر، ثم عادت الشكاوى من ألم الصدر، في هذه الأثناء لم تظهر الصورة البيانية الكهربائية للقلب أي

اختلاف بين الذين خضعوا للعملية الحقيقية والذين خضعوا للعملية الوهمية، بمعنى آخر بدا أن العملية التقليدية تمنح سكونًا قصير المدى للألم، وكذلك

العملية الوهمية، وفي النهاية لم تمنح أي من الجراحتين سكونًا كبيرًا طويل المدى للألم.

ومؤخرًا تم إخضاع إجراء طبي مختلف لاختبار مشابه، وكانت النتائج متشابهة بشكل مدهش، وفي عام 1993 انتابت " جيه. بي. موسيلي " ، وهو جراح تقويم

عظام، شكوك تجاه استخدام جراحة بمنظار المفصل لعلاج التهاب معين في مفصل الركبة، هل نجحت العملية؟ بعد أن قام بإشراك 180 مريضًا مصابين

بالفصال العظمي من مستشفى قدامى المحاربين في هيوستن بولاية تكساس، قام الطبيب " موسيلي "

وزملاؤه بتقسيمهم إلى ثلاث مجموعات.

تلقت إحدى المجموعات العلاج النموذجي: مخدرًا، ثلاثة شقوق، إدخال المناظير، إزالة الغضروف، تصحيح مشكلات الأنسجة اللينة، وتطهير الركبة ب 10 لترات من محلول الملح، وخضعت المجموعة الثانية للمخدر، وثلاثة شقوق، وإدخال المناظير، و 10 لترات من محلول الملح، لكن لم تتم إزالة الغضروف، أما المجموعة الثالثة - مجموعة العملية الوهمية - فكانت تبدو في الظاهر مثل المجموعتين الأخريين في العلاج (مخدر، شقوق، إلخ.)؛ واستغرقت العملية الوقت نفسه؛ لكن لم يتم إدخال أية أدوات في الركبة، بمعنى آخر: كانت هذه جراحة محاكية 13 .

وطوال سنتين عقب الجراحة، كان يتم إجراء فحوصات للمجموعات الثلاث (التي كانت تتكون من متطوعين، كما في أي تجربة وهمية أخرى) لقياس انخفاض الألم ومقدار الوقت الذي يستغرقونه للمشي أو صعود السلم، كيف كانت حالهم؟ كانت المجموعتان اللتان خضعتا للجراحة الكاملة والغسل عن طريق منظار المفصل سعداء، وقا لوا إنهم سينصحون عائلاتهم وأصدقاءهم بإجراء الجراحة، لكن الغريب - وكانت هذه هي المفاجأة المذهلة - أن مجموعة العملية الوهمية شعرت أيضًا بسكون الألم وتحسن في المشي في الحقيقة بقدر التحسن الذي شعر به الذين خضعوا للعمليات الحقيقية. وفي رد فعل له على هذا الاستنتاج المذهل،

قالت الطبيبة " نللدا راي " إحدى مؤلفي دراسة موسيلي: " إن حقيقة أن فاعلية الغسل بالمنظار المفصلي وإزالة الأنسجة الغريبة والميتة لدى المرضى المصابين بالفصال

العظمي في الركبة لم تكن أكبر من فاعلية الجراحة الوهمية، تجعلنا نتساءل ما إذا كانت هناك إمكانية للاستفادة بالمليار دولار الذي يتم إنفاقه على هذه

العمليات في شيء أفضل " .

إذا كنت تعتقد أن هذا التقرير أحدث رد فعل عنيفًا، فأنت على صواب، فعندما ظهرت الدراسة في الحادي عشر من يوليو عام 2002، كمقال رئيسي في مجلة ذا

نيو إنجلاند جورنال أوف ميديسن ، طعن بعض الأطباء وشككوا في أسلوب الدراسة ونتائجها، وردًّا على ذلك جادل الطبيب " موسلي " بأن هذه الدراسة تم

تصميمها وإجراؤها بدقة، وقال: " الجراحون...الذين يقومون بإجراء عملية تنظير المفصل بشكل روتيني يشعرون بالإحراج بلا شك من احتمال أن يكون تأثير

الدواء الوهمي - وليست المهارة الجراحية - مسئولًا عن تحسن المرضى بعد الجراحات التي يقومون بإجرائها، وكما قد تتخيل، يبذل هؤلاء الجراحون جهدًا مضنيًّا

لمحاولة الطعن في دراستنا " .

وبغض النظر عن مدى تصديقك لنتائج هذه الدراسة من عدمه، من الواضح أنه يتعين علينا أن نكون أكثر ارتيابًا بشأن جراحة تنظير المفصل بسبب هذه الحالة

المحددة، وفي الوقت نفسه نزيد عبء إثبات العمليات

الطبية بشكل عام.

لاحظنا في الفصل السابق أن التوقعات تغير الطريقة التي ندرك ونقدر بها التجارب، ومن خلال استكشاف تأثير الدواء الوهمي في هذا الفصل، لن نلاحظ فقط أن الاعتقادات والتوقعات تؤثر على مدى إدراكنا وتفسيرنا لظواهر النظر والتذوق وغيرها من الظواهر الحسية، ولكن أيضًا يمكن لتوقعاتنا أن تؤثر علينا بتغيير تجاربنا الذاتية بل والموضوعية - بشكل بالغ أحيانًا.

والأهم من ذلك أنني أريد استكشاف جانب من الأدوية الوهمية ليس مفهومًا بشكل كامل حتى الآن، وهو الدور الذي يلعبه السعر في هذه الظاهرة، هل الدواء المكلف يشعرنا بحال أفضل من الدواء الرخيص؟ هل يمكن حقًّا أن يجعلنا أفضل من الناحية الفسيولوجية من الدواء الأرخص؟ وماذا عن العمليات المكلفة، وأجهزة الجيل الجديد، مثل المهدئات الرقمية والدعامات عالية التقنية؟ هل يؤثر سعرها على كفاءتها؟ وإن كان هذا صحيحًا، فهل يعني أن فاتورة الرعاية الصحية في أمريكا ستواصل الارتفاع؟ حسنًا، لنبدأ من البداية.

كلمة Placebo (دواء وهمي) مشتقة من اللاتينية ومعناها " سأرضي " ، وكان المصطلح يستخدم في القرن الرابع عشر للإشارة إلى النائحين المزيفين الذين كان يتم استئجارهم للنواح والبكاء على المتوفى في الجنائز، وبحلول عام 1785 ظهر في قاموس the New Medical

Dictionary ، مرتبطًا بالممارسات الهامشية للطب.

ويعود أحد أقدم الأمثلة المسجلة لتأثير الدواء الوهمي في المطبوعات الطبية لعام 1794؛ حيث قام أحد الأطباء الإيطاليين يدعى " جيربي " باكتشاف غريب، عندما قام بدعك إفرازات نوع معين من أنواع الدود على سن بها ألم زال الألم لمدة عام، واستمر " جيربي " في ذلك وقام بعلاج مئات المرضى بإفرازات الدود، ويحتفظ بسجلات مدققة عن ردود أفعالهم، فقد أفاد 68% من مرضاه عن زوال ألمهم لمدة عام، ليس لدينا علم بالقصة الكاملة ل " جيربي " وإفرازات الدود الخاصة به، لكن لدينا فكرة جيدة إلى حد ما عن أن الإفرازات لم تكن لها في الحقيقة أية علاقة بعلاج آلام الأسنان، المقصد هو أن " جيربي " اعتقد أنها مفيدة، وكذلك غالبية مرضاه.

بالطبع لم يكن إفراز الدود الذي اخترعه " جيربي " هو الدواء الوهمي الوحيد في السوق، فقبل العصر الحديث كانت كل الأدوية وهمية تقريبًا، عين العلجوم، جناح الخفاش، رئتا الثعلب الجافتان، الزئبق، المياه المعدنية، التيار الكهربي، كل تلك الأشياء كان يتم وصفها كعلاجات مناسبة لأمراض مختلفة، عندما رقد " لينكولن " يحتضر على الجانب المقابل لمسرح فورد، يقال إن طبيبه وضع قليلًا من " طلاء المومياوات " على الجراح، فقد كان يعتقد أن المومياء المصرية التي يتم طحنها إلى مسحوق تعالج الصرع والدمامل والطفح الجلدي والكسور والشلل والصداع النصفي والتقرحات

والعديد من الأمراض الأخرى، وفي عام 1908 كان بالإمكان طلب " مومياء مصرية حقيقية " من خلال قائمة إي. ميرك المفهرسة - وعلى الأرجح أنها ما زالت تستخدم في مكان ما حتى الآن 14 .

ومع ذلك لم يكن مسحوق المومياوات أكثر الأدوية تخويفًا، فقد كانت هناك وصفة في القرن السابع عشر لدواء " يعالج جميع الأمراض " : " خذ جثة رجل أحمر

الشعر غير مصاب وليس به أي عيوب ميت حديثًا، عمره 24 عامًا وقتل قبل يوم على الأكثر، ويفضل أن يكون مات شنقًا أو تم تعذيبه على عجلة السحق حتى

الموت أو مات مطعونًا... واتركها يومًا وليلة في ضوء الشمس والقمر، ثم قطعها إلى أجزاء من الأشرطة الخشنة، وانثر عليها قليلًا من مسحوق المر والصبار، لئلا

تكون مرة للغاية " .

قد نعتقد أننا مختلفون الآن، لكننا لسنا كذلك، فلا تزال الأدوية الوهمية تستخدم وتجذبنا بسحرها، فعلى سبيل المثال، ظل الجراحون لسنوات يقومون بإزالة

بقايا النسيج الندبي من البطن، متخيلين أن هذه العملية تعالج ألم البطن المزمن، إلى أن أثبت الباحثون بطلان زيف هذه العملية في دراسات موجهة وأفاد المرضى

عن سكون مساو للألم 15 ، وكان يتم وصف إنكينيد وفليكينيد وميكسيلتين على نطاق واسع كأدوية غير مصرح بها لعلاج عدم انتظام ضربات القلب، واكتشف

لاحقًا أنها تسبب توقف القلب، وعندما اختبر الباحثون تأثير الأدوية المضادة للاكتئاب الستة الرئيسية، لاحظوا أن 75% من التأثير كانت مضاعفة في الأدوية

الوهمية، وكان الشيء نفسه يصدق على جراحة المخ لعلاج مرض باركينسون، فعندما كان الأطباء يحدثون ثقوبًا في جماجم العديد من المرضى بدون إجراء

الجراحة الكاملة، لاختبار فاعليتها كانت النتيجة لدى المرضى الذين خضعوا للجراحة الوهمية هي نفسها لدى الذين خضعوا للجراحة الكاملة، وبالطبع القائمة

تطول.

قد يدافع أحدهم عن هذه العمليات والمركبات الحديثة بأنها تم ابتكارها بنية حسنة وهذه حقيقة، لكن ذلك ينطبق أيضًا على استخدامات المومياء المصرية إلى حد

كبير. وأحيانًا كان تأثير مسحوق المومياء جيدًا تمامًا أو على الأقل ليس أسوأ من أي شيء آخر كان يستخدم.

الحقيقة هي أن الأدوية الوهمية تعتمد على قوة الإيحاء، وترجع فاعليتها لإيمان الناس بها، فأنت تزور طبيبك وتشعر بتحسن، وتبتلع قرصًا وتشعر بتحسن،

ولو كان طبيبك اختصاصيًّا ذائع الصيت للغاية أو كانت الوصفة الطبية لعقار معجزة جديد من نوع ما، فإنك تشعر بتحسن كبير، لكن كيف يؤثر الإيحاء علينا؟

بشكل عام هناك آليتان تشكلان التوقعات التي تجعل الأدوية الوهمية ناجحة، إحداهما هي الإيمان - ثقتنا وإيماننا بالعقار أو العملية أو مقدم الرعاية، وأحيانا

مجرد حقيقة أن الطبيب أو الممرضة تقوم بمراعاتنا وطمأنتنا لا تجعلنا نشعر بتحسن فحسب وإنما تثير عمليات الشفاء الداخلية لدينا، بل إن حماس الطبيب لعلاج أو عملية معينة قد يجعلنا متأهبين لحدوث نتيجة إيجابية.

والآلية الثانية هي التكيف، فمثل كلاب بافلوف الشهيرة (التي تعلمت إفراز اللعاب عند رنين الجرس)، يراكم الجسم توقعًا بعد التجارب المتكررة ويفرز مواد كيميائية مختلفة لإعدادنا للمستقبل. افترض أنك طلبت بيتزا ليلة بعد أخرى؛ وعندما يضغط عامل التوصيل على جرس الباب، تبدأ العصارات الهضمية لديك في التدفق حتى قبل أن تشم رائحة الفطيرة، يفرز توقع الطعام الشهي الإندورفينات، ويعدك إلى ما هو قادم، ويرفع إحساسك بالسعادة إلى عنان السماء.

في حالة الألم يمكن أن يفرز التوقع هرمونات وناقلات عصبية، مثل الإندورفينات والأفيونيات، التي لا توقف الحزن فحسب وإنما تحدث مستويات وافرة من النشوة (تثير الإندورفينات المستقبلات نفسها مثل المورفين). أتذكر بقوة أنني كنت أشعر بألم فظيع، وبمجرد أن رأيت الممرضة تقترب ومعها حقنة تكاد تقطر بالمسكن، يا لها من راحة! بدأ مخي يفرز أفيونيات المفعول المثبطة للألم، حتى قبل اختراق الحقنة لجلدي.

ومن ثمَّ قد تسبب المعرفة الاستياء أو لا تثيرها، لكنها بالتأكيد تسبب التوقعات، العلامة التجارية وشكل العبوة

وطمأنة مقدم الرعاية قد تشعرنا بحال أفضل،

لكن ماذا عن السعر؟ هل يمكن أن يؤثر سعر العقار أيضًا على استجابتنا له؟

بناء على السعر وحده، من السهل أن نتخيل أن الأريكة التي سعرها 4000 دولار ستكون مريحة أكثر من الأريكة التي سعرها 400 دولار؛ وأن بنطال الجينز الذي

يحمل ماركة عالمية سيكون مخيطًا بشكل أفضل من البنطال الذي يباع في متاجر وول مارت ومريحًا أكثر منه؛ وأن ماكينة السنفرة بالرمل الكهربائية عالية الجودة

ستعمل بشكل أفضل من ماكينة السنفرة منخفضة الجودة؛ وأن البطة المشوية في إمبريال داينستي (التي سعرها 19,95 دولار) أفضل بشكل كبير من البطة

المشوية في متجر وونجز نودل (التي سعرها 10 دولارات)، لكن هل يمكن أن يؤثر هذا الفارق الضمني في الجودة على التجربة الحقيقية، وهل يمكن أن ينطبق هذا

التأثير على التجارب الموضوعية مثل ردود أفعالنا تجاه الأدوية؟

على سبيل المثال، هل سيكون المسكن الأرخص أقل فاعلية من الأغلى ثمنًا؟ هل سيكون برد الشتاء أسوأ لو تعاطيت دواء للبرد بسعر منخفض مما لو تعاطيت

دواء مكلفًا؟ هل ستكون استجابة الربو للعقار العام أقل من أحدث علامة تجارية في السوق؟ بمعنى آخر، هل العقاقير مثل الطعام الصيني والأرائك وبناطيل

الجينز الزرقاء والأدوات؟ هل يمكن أن نفترض أن السعر العالي يعني جودة أعلى، وهل تترجم توقعاتنا إلى الكفاءة الموضوعية للمنتج؟

هذا سؤال مهم على وجه الخصوص، الحقيقة هي أنه يمكنك ألا تلتزم بالطعام الصيني الأرخص والجينز الأقل تكلفة. ببعض من ضبط النفس يمكننا أن نوجه

أنفسنا بعيدًا عن العلامات التجارية الأغلى، لكن هل ستبحث حقًّا عن صفقات عندما يتعلق الأمر بالصحة؟ بتنحية البرد الشائع جانبًا للحظة، هل سيبخل

الكثيرون منا على أنفسهم عندما تكون حياتنا في خطر؟ لا، فنحن نريد الأفضل لأنفسنا وأبنائنا وأحبائنا.

إذا كنا نريد الأفضل لأنفسنا، فهل العقار المكلف يشعرنا بتحسن أفضل من العقار الأرخص؟ هل تحدث التكلفة حقًّا فارقًا في الشعور؟ في سلسلة من التجارب

قبل بضع سنوات قررت أنا و " ريبيكا ووبر " (طالبة دراسات عليا في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا) و " بابا شيف " (أستاذ في جامعة ستانفورد) و " زيف

كارمون " اكتشاف ذلك.

تخيل أنك تشترك في تجربة لاختبار فاعلية مسكن جديد يطلق عليه " فيلادون - ريكس " . (شملت التجربة الحقيقية حوالي 100 شخص بالغ من بوسطن، لكننا

الآن سندعك تحل محلهم).

إنك تصل إلى معمل الوسائط المتعددة في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا في الصباح، فتجد " تايا ليري " - سيدة شابة ترتدي بذلة عمل متموجة - (هذا

يتناقض تمامًا مع الزي المعتاد للطلاب وهيئة التدريس في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا)، في استقبالك وترحب بك، بلهجة بها مسحة روسية، تحمل " تايا " بطاقة هوية فوتوغرافية تدل على أنها مندوبة لشركة فيل فاراماسوتيكالز للأدوية، وتدعوك إلى تخصيص دقيقة من وقتك لقراءة نشرة عن عقار فيلادون - ريكس، بينما تنظر من حولك تلاحظ أن الغرفة تبدو كعيادة طبية، نسخ قديمة من مجلتي تايم ونيوزويك متناثرة في أنحاء العيادة؛ نشرات " فيلادون - ريكس " منتشرة على الطاولة؛ وبالقرب هناك كوب به أقلام تحمل شعار العقار الجميل، وتقرأ النشرة لتجد ما يلي: " فيلادون دواء جديد مثير من فصيلة الأفيونيات المفعول، وتظهر الدراسات السريرية أن ما يزيد على 92% الذين تعاطوا فيلادون في دراسات موجهة مزدوجة التعمية أفادوا بسكون كبير في الألم في خلال 10 دقائق فقط، وأن سكون الألم استمر إلى ما يصل لثماني ساعات " . وكم تكلفته؟ وفقًا للنشرة، تكلفة الجرعة الواحدة 2.50 دولار.

بمجرد أن تنتهي من قراءة النشرة، تنادي " تايا " على " ريبيكا ووبر " وتغادر الغرفة، وتطرح عليك " ريبيكا " التي ترتدي معطف فني المعمل الأبيض، والسماعة تتدلى من رقبتها، مجموعة من الأسئلة حول مرضك والتاريخ الطبي لعائلتك، وتستمع إلى نبضات قلبك وتقيس ضغط دمك، ثم تقوم بربطك بآلة تبدو معقدة، وتطوق معصمك الأقطاب الكهربائية المنبعثة من الآلة،

المشحمة بهلام قطب كهربائي أخضر، وتشرح قائلة: " هذا مولد للصدمات الكهربائية وبه سنختبر شعورك بالألم وتحملك له " .

وترسل " ريبيكا " ويدها ضاغطة على المفتاح الكهربائي سلسلة من الصدمات الكهربائية عبر الأسلاك، وداخل الأقطاب الكهربائية، الصدمات المبدئية مزعجة

فحسب ثم تصبح مؤلمة فأكثر إيلامًا، وفي النهاية مؤلمة للغاية لدرجة أن عينيك تجحظان ويبدأ قلبك في الخفقان بسرعة كبيرة، وهي تقوم بتسجيل ردود أفعالك،

والآن تبدأ في إرسال مجموعة جديدة من الصدمات الكهربائية، وفي هذه المرة تدير مجموعة من الشحنات التي تختلف بشكل عشوائي في قوتها، بعضها مؤلم جدًّا

وبعضها مسبب للانفعال فحسب، وبعد كل شحنة يطلب منك أن تسجل مقدار الألم الذي تشعر به باستخدام الحاسب الذي أمامك، تستخدم فأرة الحاسب

لتنقر على خط يتراوح من " لا وجود لألم على الإطلاق " إلى " أسوأ ألم يمكن تخيله " (ويطلق على هذا اسم " نظير الألم الرقمي ").

وعندما ينتهي هذا الجزء من الألم، ترفع بصرك لترى " ريبيكا " واقفة أمامك ومعها كبسولة فيلادون في إحدى اليدين وكوب ماء في الأخرى، وتقول: " سيستغرق

العقار حوالي 15 دقيقة للوصول إلى أقصى تأثير له " ، تبتلع الدواء ثم تنتقل إلى كرسي في الزاوية؛ حيث تنظر إلى النسخ القديمة لمجلتي تايم ونيوزويك حتى يَسري مفعول الدواء.

وبعد خمس عشرة دقيقة تسألك " ريبيكا " بابتهاج وهي تلطخ الأقطاب الكهربائية بنفس هلام القطب الكهربائي الأخضر: " هل أنت مستعد للخطوة التالية؟ "

فتقول بتوتر: " مستعد بقدر ما أستطيع " ، فيتم ربطك بالآلة مرة أخرى وتبدأ الصدمات، وتقوم بتسجيل حدة الألم بعد كل صدمة كما كان من قبل، لكن الأمر مختلف هذه المرة

ولا بد أن ذلك بسبب " فيلادون - ريكس! " . لا يبدو الألم سيئًا بالقدر نفسه تقريبًا، فتغادر ولديك انطباع جيد عن فيلادون، في الحقيقة تأمل في أن تشاهده في صيدلية الحي عما قريب.

في الواقع ذلك ما وجده معظم المشاركين، فقد أفاد جميعهم تقريبًا بانخفاض الألم عند تعرضهم للصدمات الكهربائية تحت تأثير فيلادون، وهذا مثير للاهتمام للغاية - بالوضع في الاعتبار أن فيلادون كان مجرد كبسولة من فيتامين سي.

استخلصنا من هذه التجربة أن كبسولتنا أحدثت تأثيرًا وهميًّا، لكن لنفترض أننا حددنا سعر فيلادون بشكل مختلف، لنفترض أننا خصمنا من سعر كبسولة فيلادون - ريكس لتصبح 10 سنتات فقط بعد أن كانت 2.50 دولار، هل كان المشاركون سيصدرون رد فعل

مختلفًا؟

في اختبارنا التالي، قمنا بتغيير النشرة، وحذفنا السعر الأصلي (2.50 دولار للقرص) وأدخلنا سعرًا جديدًا عليه خصم يبلغ 10 سنتات، هل غَيَّر هذا رد فعل

المشاركين؟ بالفعل غَيَّره، عندما كان السعر 2.50 دولار شعر جميع المشاركين تقريبًا بسكون الألم نتيجة لتعاطي القرص، لكن عندما انخفض السعر إلى 10

سنتات، لم يشعر بذلك سوى نصفهم.

فضلًا عن ذلك يتبين أن هذه العلاقة بين السعر وتأثير الدواء الوهمي لم تكن متماثلة لدى كل المشاركين، وكان التأثير واضحًا بشكل خاص مع الأشخاص الذين

شعروا بألم حديث بشكل أكبر، بمعنى آخر كانت العلاقة أكثر وضوحًا بالنسبة للأشخاص الذين اختبروا مزيدًا من الألم، ومن ثمَّ اعتمدوا أكثر على الأدوية

المخففة للألم، بل إنهم حصلوا على فائدة أقل عندما انخفض السعر، إذن عندما يتعلق الأمر بالأدوية، فقد تعلمنا أنك تحصل على ما دفعت مقابلًا له، والسعر

يمكن أن يغير الشعور.

وتحققت لنا بالمصادفة نتائج متطابقة في اختبار آخر، دراسة قمنا بإجرائها في شتاء بارد بشكل بائس في جامعة أيوا، وفي هذه الحالة طلبنا من مجموعة من

الطلاب أن يتذكروا ما إذا كانوا يستعملون أدوية بسعرها الكامل أو عليها خصم لعلاج نزلات البرد الموسمية، وإن كان الأمر كذلك، فما مدى فاعلية تلك الأدوية؟

في نهاية الفصل الدراسي، قال 13 مشاركًا إنهم كانوا

يدفعون السعر المقرر فيما أفاد 16 مشاركًا بأنهم كانوا يشترون العقاقير التي عليها خصم، أي مجموعة

شعرت بتحسن؟ أعتقد أنك تستطيع أن تخمن الآن: أفاد ال 13 طالبًا الذين دفعوا السعر المقرر عن نتائج طبية أفضل بشكل كبير من ال 16 طالبًا الذين اشتروا

الدواء الذي عليه خصم، وهكذا في أدوية البرد التي بدون وصفة، ما تدفعه هو ما تحصل عليه غالبًا.

استخلصنا من تجاربنا مع " أدويتنا " كيف أن الأسعار توجه تأثير الدواء الوهمي، لكن هل تؤثر الأسعار على منتجات المستهلك اليومية أيضًا؟ وجدنا الموضوع المثالي

في سو بي أدرينالين راش، وهو مشروب يعد " بتحسين قدرتك على ممارسة الألعاب " ويمنح أداء عمليًّا ممتازًا.

في التجربة الأولى، تواجدنا عند مدخل صالة الألعاب الرياضية في الجامعة، وعرضنا مشروب " سو بي " ، دفعت المجموعة الأولى من الطلاب السعر المعتاد

للمشروب، واشترت المجموعة الثانية المشروب أيضًا، لكن تم تخفيض السعر لهم إلى حوالي ثلث السعر المعتاد، وبعد أن أدى الطلاب تمريناتهم، سألناهم إن

كانوا شعروا بإرهاق أقل أو أكثر مقارنة بشعورهم الطبيعي بعد تمريناتهم المعتادة، أوضح أفراد كلتا المجموعتين اللتين شربتا " سو بي " أنهم كانوا أقل إرهاقًا إلى

حد ما من المعتاد، بدا ذلك معقولًا خاصة إذا وضعنا في

الاعتبار جرعة الكافين الكبيرة في كل زجاجة " سو بي " .

لكننا كنا نبحث عن تأثير السعر وليس تأثير الكافين، فهل قلل مشروب " سو بي " ذو السعر الأعلى الإرهاق أفضل من مشروب " سو بي " الذي وعليه خصم؟ كما

يمكنك أن تتخيل من التجربة الخاصة بعقار فيلادون فإنه قد حدث ذلك؛ حيث أفاد الطلاب الذين تناولوا المشروب الأعلى سعرًا بشعورهم بإرهاق أقل من أولئك

الذين تناولوا المشروب الذي كان عليه خصم.

كانت النتائج مثيرة للاهتمام، لكنها كانت تستند إلى انطباعات المشاركين عن حالتهم وتقاريرهم الذاتية، كيف استطعنا اختبار " سو بي " بشكل مباشر وموضوعي

أكثر؟ وجدنا طريقة، يزعم أن " سو بي " يمنح " طاقة للعقل " ؛ لذا قررنا اختبار هذا الادعاء باستخدام سلسلة من الجناسات التصحيفية.

وكان الأمر على النحو التالي؛ يشتري نصف الطلاب مشروب " سو بي " بالسعر الكامل، ويشتري النصف الآخر المشروب بالسعر الذي عليه خصم. (لقد أضفنا

الحساب في الواقع على حساباتهم الطلابية، لذا فإن آباءهم هم الذين دفعوا الحساب) وبعد تناول المشروبات كان يطلب من الطلاب مشاهدة فيلم لمدة 10 دقائق

(وشرحنا أن ذلك للسماح بانتشار آثار المشروب داخل الجسم). وعندئذ كنا نقدم لكل منهم أحجية تتكون من 15 كلمة، وأمهلناهم 30 دقيقة لحل أكبر عدد من

المسائل قدر الإمكان. (على سبيل المثال، عندما قدمنا لهم المجموعة TUPPIL ، كان على المشاركين إعادة ترتيبها لتصبح PULPIT - أو ستتوجب عليهم إعادة

ترتيب الكلمات FRIVEY، RENCOR ، SVALIE ، لتصبح...).

ووضعنا بالفعل قاعدة أساسية، بأن قدمنا اختبار أحجية الكلمات لمجموعة من الطلاب الذين لم يتناولوا مشروب " سو بي " ، وقد قامت هذه المجموعة بحل

متوسط مسائل من 15 مسألة بشكل صحيح، ماذا حدث عندما قدمنا الأحجيات للطلاب الذين لم يشربوا " سو بي " ؟ حقق الطلاب الذين اشتروا المشروب

بالسعر الكامل متوسط حوالي تسع إجابات صحيحة، ولم تكن هذه النتيجة تختلف عن التي حققها الذين لم يشربوا المشروب على الإطلاق، لكن ما كان أكثر

تشويقًا هي الإجابات التي قدمتها المجموعة التي اشترت مشروب " سو بي " بسعر مخفض؛ حيث أجابوا على متوسط 6.5 سؤال بشكل صحيح، ما الذي يمكن أن

نستنتجه من هذا؟ السعر يحدث فارقًا بالتأكيد، وفي هذه الحالة كان الفارق فجوة تبلغ حوالي 28% في الأداء في أحجيات الكلمات.

إذن لم يجعل مشروب " سو بي " أي أحد أكثر ذكاء، فهل هذا يعني أن المنتج نفسه فاشل (على الأقل فيما يتعلق بحل أحجيات الكلمات)؟ للإجابة عن هذا

السؤال، قمنا بابتكار اختبار آخر، تم طبع الرسالة التالية على غلاف كتيب الاختبارات كتبنا: " ثبت أن مشروبات مثل " سو بي " تحسن الأداء العقلي، وينتج عن

ذلك تحسن في أداء مهام مثل حل الأحجيات " ، كما أضفنا بعض المعلومات الخيالية، قائلين إن موقع " سو بي " الإلكتروني أشار إلى أكثر من 50 دراسة علمية

تؤيد ادعاءاته.

ماذا حدث؟ قدمت المجموعة التي اشترت المشروبات بالسعر الكامل أيضًا أداء أفضل من الذين اشتروا

المشروبات بالسعر الذي كان عليه خصم، لكن الرسالة المطبوعة على كتيب الاختبارات أحدثت أيضًا بعض التأثير، فقد قدمت كل من المجموعة التي اشترت المشروب بالسعر المخفض والتي اشترته بالسعر الكامل، بعد

أن استوعبتا المعلومات وتم إعدادهما لتوقع النجاح، أداء أفضل من المجموعات التي لم تكن الرسالة مطبوعة على غلاف كتيب الاختبارات الخاص بها، وفي هذه

المرة جعل مشروب " سو بي " الأشخاص أكثر ذكاء، وعندما قمنا بدعاية مبالغ فيها للمشروب بأن ذكرنا أن هناك 50 دراسة علمية وجدت أن " سو بي " يحسن

الأداء العقلي، تحسنت نتيجة الذين اشتروا المشروب بالسعر المخفض (في الإجابة عن الأسئلة الإضافية) بمقدار 0.6، لكن الذين حصلوا على الرسالة الترويجية

المبالغ فيها واشتروا المشروب بالسعر الكامل على السواء تحسنت نتائجهم بمقدار 3.3 سؤال إضافي، بمعنى آخر كانت الرسالة التي على الزجاجة (وغلاف كتيب

الاختبارات) إضافة إلى السعر أقوى من المشروب الذي بالداخل على نحو قابل للجدل.

إذن هل ينبغي لنا أن نحصل على فوائد أقل كلما حصلنا على خصم؟ إن اعتمدنا على غرائزنا غير المنطقية فسيحدث ذلك، فإن رأينا سلعة عليها خصم، فسوف

تفترض غريزيًّا أن جودتها أقل من السلعة ذات السعر

الكامل، ثم سنجعل هذه حقيقة، ما العلاج؟ إذا توقفنا وفكرنا بشكل منطقي في المنتج مقابل السعر، فهل

سنكون قادرين على التحرر من الرغبة اللاشعورية بربط انخفاض الجودة بانخفاض السعر؟

لقد قمنا بتجربة هذا الافتراض في سلسلة من التجارب، ووجدنا أن المستهلكين الذين يتوقفون للتأمل في العلاقة بين السعر والجودة أقل قابلية بكثير للافتراض

بأن المشروب الذي عليه خصم أقل فاعلية (وبالتالي لا يقدمون أداء سيئًا في أحجيات الكلمات كما كانوا سيفعلون لو افترضوا ذلك). وهذه النتائج لا تشير إلى

طريقة للتغلب على هذه العلاقة بين السعر والتأثير الوهمي فحسب، وإنما تشير أيضًا إلى أن تأثير الخصومات هو بشكل كبير رد فعل على انخفاض الأسعار.

إذن رأينا كيف توجه الأسعار فاعلية الدواء الوهمي والمسكنات ومشروبات الطاقة، لكن ها هي فكرة أخرى. إن كانت الأدوية الوهمية تشعرنا بتحسن، فهل يجدر

بنا أن نسترخي ببساطة ونستمتع بها؟ أم أن الأدوية الوهمية سيئة بوضوح، أدوية كاذبة لا بد من طرحها سواء كانت تشعرنا بتحسن أم لا؟ قبل الإجابة عن

السؤال، دعني أزد مما هو خاضع للمناقشة، افترض أنك وجدت أن مادة وهمية أو عملية وهمية لم تشعرك بتحسن فحسب وإنما جعلتك أفضل فعليًّا بدنيًّا،

هل ستستمر في استخدامها؟ ماذا لو كنت طبيبًا؟ هل كنت تصفها كأدوية ليست سوى أدوية وهمية؟ دعني أحك لك قصة تساعد على شرح ما أشير إليه.

في عام 800 بعد الميلاد، توج " ليو الثالث " إمبراطورًا للرومان، ومن ثمَّ أقام علاقة مباشرة بين السلطة والدولة، ومن هذا الوقت فصاعدًا، تم صبغ الأباطرة

الرومان الذين كان يتبعهم ملوك أوروبا بهالة من الاحترام، ومن هذا انبثق ما يسمى " باللمسة الملكية " ممارسة مداواة الناس، وحسب ما ورد في سجلات

المؤرخين واحدًا بعد الآخر كان الملوك العظام يجتازون الحشود بانتظام ويوزعون اللمسة الملكية طوال العصور الوسطى، فعلى سبيل المثال قيل إن " تشارلز الثاني "

الذي حكم إنجلترا من عام 1660 إلى 1685، لمس 100000 شخص خلال فترة حكمه؛ بل إن السجلات تتضمن أسماء العديد من المستعمرين الأمريكيين الذين

عادوا من العالم الجديد إلى العالم القديم ليلتقوا فقط بالملك " تشارلز " لكي يداويهم.

هل كانت اللمسة الملكية فعالة حقًّا؟ إذا لم يتحسن أي أحد بعد الحصول على اللمسة الملكية، فمن الواضح أن هذه الممارسة كانت ستضمحل، لكن طوال التاريخ

قيل إن اللمسة الملكية عالجت آلاف الأشخاص، وكان يعتقد أن اللمسة الملكية تقضي على سل الغدد اللمفاوية، وهو مرض مشوه ويسبب العزلة الاجتماعية

وغالبًا ما يتم الخلط بينه وبين البرص، وقد كتب " شكسبير " في رواية ماكبث : " الأشخاص المبتلون بأمراض غريبة، الملعونون والمتقرحون، مدعاة الشفقة... يتلون

الدعوات باستمرار " ، واستمرت اللمسة الملكية حتى العشرينيات من القرن التاسع عشر، وفي ذلك الوقت لم يعد يعتبر الملوك سببًا في العلاج - و (قد نتخيل) قد

جعلت التطورات " الجديدة المحسنة! " في مراهم المومياوات المصرية اللمسة الملكية قديمة الطراز.

عندما يفكر الناس في دواء وهمي مثل اللمسة الملكية، فإنهم يرفضونه عادة ويعتبرونه " مجرد حالة نفسية " لكن ليس هناك شيء حقيقي فيما يتعلق بقوة

الدواء الوهمي، وهو في الحقيقة يمثل الطريقة المذهلة التي يسيطر بها عقلنا على جسدنا، وكيفية تحقيق العقل هذه النتائج المذهلة ليس شيئًا واضحًا للغاية

دائمًا، ولأكون على يقين فإن بعض التأثير له علاقة بتقليل مستوى الإجهاد، وتغيير الإفرازات الهرمونية، وتغيير جهاز المناعة، إلخ. وكلما زاد فهمنا للارتباط بين

المخ والجسم، زاد غموض الأشياء التي كانت تبدو واضحة ذات يوم، وهذا لا يتضح في أي شيء مثلما يتضح في الدواء الوهمي.

في الواقع يقدم الأطباء أدوية وهمية طوال الوقت، فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة تم إجراؤها عام 2003 أن أكثر من ثلث المرضى الذين تلقوا مضادات

حيوية

لعلاج التهاب الحلق اكتشف لاحقًا أنهم مصابون بعدوى فيروسية، لم يحقق المضاد الحيوي أية فائدة بشأنها (وربما يسهم في تزايد عدد العدوى البكتيرية

المقاومة للعقاقير التي تهددنا جميعًا)، لكن هل تعتقد أن الأطباء سيتوقفون عن تقديم المضادات الحيوية لنا عندما نصاب بنزلات برد فيروسية؟ حتى عندما يعلم

الأطباء أن نزلة البرد فيروسية وليست بكتيرية (والعديد من نزلات البرد فيروسية)، فإنهم لا يزالون يعلمون تمامًا أن المريض يريد نوعًا من الارتياح، والأكثر شيوعًا

أن المريض يتوقع أن يغادر ومعه وصفة، وهل يجدر بالطبيب أن يشبع هذا الاحتياج النفسي؟

ولا تعني حقيقة أن الأطباء يصفون أدوية وهمية طوال الوقت أنهم يريدون فعل هذا، وأعتقد أن هذه الممارسة تجعلهم غير مرتاحين إلى حد ما، فقد تدربوا على

أن ينظروا لأنفسهم على أنهم علماء - أشخاص يجب أن يبحثوا عن أعلى تقنيات الطب الحديث لإيجاد إجابات، وهم يريدون أن ينظروا لأنفسهم على أنهم

معالجون حقيقيون، وليسوا ممارسين للشعوذة، إذن قد يكون من الصعب للغاية بالنسبة لهم أن يعترفوا أيضًا لأنفسهم، أن وظيفتهم قد تتضمن تعزيز

الصحة عن طريق تأثير الدواء الوهمي، الآن افترض أن أحد الأطباء يسمح وإن يكن على مضض، بأن يساعد العلاج الذي يعرف أنه دواء وهمي بعض المرضى، هل

يجدر به وصفه بحماس؟ فرغم كل شيء يمكن أن يلعب

حماس الطبيب للعلاج دورًا حقيقيًّا في فاعليته.

وإليك سؤالًا آخر عن التزامنا الوطني بالرعاية الصحية، تنفق أمريكا بالفعل جزءًا كبيرًا من الناتج القومي المحلي على الرعاية الصحية أكثر من أية دولة غربية

أخرى، كيف نتعامل مع حقيقة أن الدواء المكلف (الأسبرين الذي سعره 50 سنتًا) قد يجعل المرضى يشعرون بتحسن أفضل من الدواء الأرخص (الأسبرين الذي

سعره بنس واحد). هل نحن نتساهل مع اللامنطقية التي لدى الناس، ومن ثمَّ نزيد تكاليف الرعاية الصحية؟ أم نصر على أن يحصل الناس على أرخص عقاقير

عامة (وعمليات طبية) في السوق، بغض النظر عن الفاعلية المتزايدة للعقاقير الأكثر تكلفة؟ كيف نضع نظامًا لتكلفة العلاجات والمشاركة في تسديد تكاليفها

للاستفادة القصوى من الأدوية، وكيف يمكننا أن نقدم أدوية عليها خصم للمحتاجين بدون تقديم علاجات أقل فاعلية لهم؟ هذه قضايا مهمة ومعقدة بالنسبة

لوضع نظام للرعاية الصحية لدينا، ليست لديَّ إجابات عن هذه الأسئلة، لكن من المهم لنا جميعًا أن نفهمها.

وتشكل الأدوية الوهمية معضلات للمسوقين أيضًا؛ حيث تتطلب مهنتهم منهم إنشاء قيمة متصورة، ويعتبر الترويج للمنتج بما يفوق القدرة على إثباته

موضوعيًّا - اعتمادًا على درجة الحملة الدعائية المبالغ فيها - تحريفًا للحقيقة أو كذبًا بَيّنًا، لكننا رأينا أن تصور القيمة في الدواء أو المشروبات الخفيفة أو

مستحضرات التجميل في الصيدليات أو السيارات يمكن أن يصبح قيمة حقيقية، فإن كان الناس راضين فعليًّا عن المنتج الذي تم الترويج له بشكل مبالغ فيه، فهل

فعل المسوق شيئًا أسوأ من بيع الدهن مع شريحة اللحم؟ عندما نبدأ نفكر أكثر في الأدوية الوهمية والحد الفاصل المطموس بين الاعتقادات والحقيقة، تصبح

الإجابة عن هذه الأسئلة صعبة.

بصفتي عالمًا فإنني أقدر التجارب التي تختبر اعتقاداتنا وفاعلية العلاجات المختلفة، وفي الوقت نفسه من الواضح لي أيضًا أن التجارب لا سيما تلك التي تتضمن

أدوية وهمية طبية، تثير العديد من المسائل الأخلاقية المهمة، في الواقع أثارت التجربة التي تتضمن الربط الثديي التي ذكرتها في بداية هذا الفصل مسألة أخلاقية،

كان هناك احتجاج عنيف ضد إجراء عمليات كاذبة على المرضى.

ويصعب حقًّا تقبل فكرة التضحية بصحة وربما بحياة بعض الأشخاص، لنتعلم ما إذا كان ينبغي تطبيق عملية معينة على أشخاص آخرين في مرحلة معينة في

المستقبل. فعلى سبيل المثال، يبدو تخيل حصول شخص ما على دواء وهمي لعلاج السرطان فقط ليتسنى للآخرين الحصول في السنوات القادمة ربما على علاج

أفضل - مقايضة غريبة ويصعب القيام بها.

وفي الوقت نفسه، يصعب أيضًا تقبل المقايضات التي

نقوم بها بعدم إجراء تجارب كافية على الأدوية الوهمية، وكما لاحظنا يمكن أن تؤدي إلى خضوع مئات أو

آلاف الأشخاص لعمليات لا فائدة منها (لكنها خطيرة)، وفي الولايات المتحدة قليلة هي العمليات الجراحية التي يتم اختبارها عمليًّا، ولذلك السبب لا نعلم حقًّا ما

إذا كانت العديد من العمليات تقدم حقًّا علاجًا، أم أنها ككثير من سابقتها، فعالة فقط بسبب تأثير الدواء الوهمي، ومن ثمَّ قد نجد أنفسنا نخضع بشكل متكرر

لجراحات وعمليات لو تمت دراستها بدقة فستتم تنحيتها جانبًا. دعني أحك لك قصتي الشخصية عن جراحة كان موصى بها بشدة في حالتي، لكنها لم تكن سوى

تجربة طويلة مؤلمة.

كنت قد قضيت في المستشفى شهرين طويلين عندما أتتني معالجتي المهنية بأخبار مثيرة، كان هناك رداء تقني لأشخاص مثلي يسمى بذلة جوبست، كانت شبيهة

بالجلد، وستضيف ضغطًا للجلد القليل الذي تبقى لي، لكي يشفى جلدي بشكل أفضل، وقالت لي إنها صنعت في أحد المصانع في أمريكا، ومصنع في أيرلندا

سأحصل منه على بذلة تناسب حجمي تمامًا، وقالت لي إنني سيتعين عليَّ أن أرتدي بنطالًا وقميصًا وقفازين وقناعًا على وجهي، وبما أن البذلة تناسب مقاسي

تمامًا، فإنها كانت تضغط على جلدي طوال الوقت،

وعندما أتحرك كانت بذلة جوبست تدلك جلدي برفق، مما يقلل من حمرة الندوب والنمو الزائد لها.

كم كنت متحمسًا! كانت " شولا " المعالجة الفيزيائية، تخبرني بمدى روعة بذلة جوبست، وأخبرتني بأنها صنعت بألوان مختلفة، وتخيلت نفسي على الفور مغطى

من رأسي حتى أخمص قدمي بجلد أزرق ضيق مثل الرجل العنكبوت، لكن " شولا " حذرتني من أن البذلة متوافرة باللون البني للأشخاص البيض وباللون الأسود

للأشخاص السود، وأخبرتني بأن الناس يستدعون الشرطة عندما يدخل شخص يرتدي قناع جوبست أحد البنوك؛ لأنهم يعتقدون أنه لص بنوك، والآن عندما

تحصل على القناع من المصنع، فهناك علامة عليك أن تضعها على صدرك تشرح الوضع.

وبدلًا من تثبيط عزيمتي، فهذه المعلومات الجديدة جعلت البذلة أفضل، جعلتني أبتسم، واعتقدت أنه سيكون أمرًا لطيفًا أن أسير في الشوارع وأكون خفيًّا

بالفعل، لن يتمكن أحد من رؤية أي جزء مني باستثناء فمي وعيني، ولن يتمكن أحد من رؤية ندوبي.

وكما تخيلت هذا الغطاء الحريري، شعرت بأنه بإمكاني تحمل أي ألم حتى تصل بذلة جوبست الخاصة بي.
ومرت أسابيع ووصلت البذلة، وجاءت " شولا "

لمساعدتي على ارتدائها لأول مرة، وبدأنا بالبنطال، بدأت في فتحه بكل بريقه البني، وبدأت تلبسني إياه في رجلي، لم يكن الملمس حريريًّا كشيء سيدلك

ندوبي

بلطف، وكان ملمس المادة كالخيش الذي سيمزق ندوبي، كنت لا أزال خائب الأمل على الإطلاق، وأردت أن أختبر شعور الانغماس كليًّا في البذلة.

بعد بضع دقائق اتضح أنني كسبت بعض الوزن منذ أن تم أخذ القياسات (حيث كانوا يطعمونني 7000 سعر حراري و30 بيضة يوميًّا لمساعدة جسمي على

الشفاء). لم تكن بذلة جوبست مناسبة تمامًا لمقاسي، ومع ذلك انتظرت وقتًا طويلًا للحصول عليها، وفي النهاية مع بعض الشد وكثير من الصبر من جانب

الجميع، ارتديت البذلة بالكامل في النهاية، كان القميص ذو الأكمام الطويلة يضغط بقوة على صدري وكتفيَّ وذراعيَّ، وكان القناع يضغط بشدة طوال الوقت،

وكان البنطال عند أصابع قدمي حتى يصل إلى السرة، وبعد ذلك كان هناك القفازان، وكانت الأجزاء الوحيدة الظاهرة مني هي أطراف أصابع قدمي وعينيَّ وأذنيَّ

وفمي، وكان كل شيء آخر مغطى ببذلة جوبست بنية اللون.

بدا أن الضغط يزداد كل دقيقة، وكانت الحرارة شديدة بالداخل، قليل من الدم كان يتدفق إلى ندوبي، وقد جعلت الحرارة الدم يتدفق إليها، مما جعلها تتحول

للون الأحمر وأصبحت أكثر إثارة للحك، وحتى العلامة التي كانت تحذر الناس من أنني لست لص بنوك لم تكن مفيدة؛ حيث إنها كانت بلغة غريبة؛ ولذا كانت

بلا قيمة تمامًا، لقد خذلني حلمي الجميل، تخلصت من البذلة، وتم أخذ قياسات جديدة وتم إرسالها إلى أيرلندا لكي أتمكن من الحصول على بذلة جوبست

مناسبة أكثر.

كانت البذلة التالية مناسبة ومريحة أكثر، لكن خلاف ذلك لم تكن أفضل بكثير، عانيت من هذا العلاج لأشهر، حك وألم، ومعاناة لارتدائها، وتمزيق جلدي

الجديد الحساس في أثناء محاولتي ارتداءها (وعندما يتمزق هذا الجلد الرقيق الجديد، فإنه يستغرق فترة طويلة ليشفى)، وفي النهاية علمت أن هذه البذلة ليست

لها أية فوائد حقيقية - ليس لي على الأقل، لم تكن المناطق التي كانت مغطاة جيدًا في جسدي تبدو مختلفة عن المناطق التي لم تكن مغطاة بشكل جيد، وتبين أن

البذلة لم تجلب لي إلا المعاناة.

وكما ترى، بينما كان هناك جدل أخلاقي بشأن إقناع المرضى الذين في قسم الحروق بالاشتراك في تجربة مصممة لاختبار فاعلية مثل هذه البذلات (باستخدام أنواع

مختلفة من الأقمشة، ومستويات ضغط مختلفة، الخ)، بل والأصعب أن تطلب من شخص الاشتراك في تجربة وهمية، هناك صعوبة أخلاقية أيضًا في إخضاع

العديد من المرضى لعلاجات مؤلمة ولعدة سنوات بدون وجود سبب وجيه حقًّا لفعل ذلك.

لو تم اختبار هذه البذلة الاصطناعية مقارنة بالطرق الأخرى ومقارنة بالبذلة الوهمية، فلربما كانت تلك الطريقة ستخلصني من جزء من البؤس اليومي الذي أعيشه، كما أنها ربما كانت ستشجع على إجراء أبحاث عن طرق جديدة، طرق ستكون لها فاعلية حقيقية، وتعتبر معاناتي الضائعة ومعاناة المرضى الآخرين مثلي، التكلفة الحقيقية لعدم إجراء مثل هذه التجارب.

هل يتعين علينا دائمًا اختبار كل إجراء وإجراء تجارب وهمية، المعضلات الأخلاقية التي تتضمنها التجارب الطبية والوهمية حقيقية، فلابد من مقارنة الفوائد المحتملة لمثل هذه التجارب بتكاليفها، ونتيجة لذلك لا يمكننا ولا ينبغي علينا أن نجري دائمًا اختبارات وهمية. لكن إحساسي يقول لي إننا لا نجري العدد الذي يتعين علينا إجراؤه منها.

تأملات في الأدوية الوهمية: لا تسلب مني دوائي!

قبل بضع سنوات أخرجت سيدة كانت تجلس في المقعد المجاور لي على الطائرة المتجهة إلى كاليفورنيا أسطوانة بيضاء طويلة من حقيبتها، وفتحتها ووضعت قرصًا مربعًا في كوب الماء، كنت أشاهد ودُهِشت عندما فارت الفقاعات وأحدثت رغوة كبيرة في الكوب، وبعد أن هدأ الفوران شربت التركيبة الدوائية كلها على رشفتين كبيرتين.

شعرت بالفضول تجاه هذا, وبينما كانت تبدو مسرورة بالعملية بأكملها، سألتها عما تشربه، فأعطتني الأنبوب الأبيض الطويل، كان عقار إيربورن!

أثار الوصف المطبوع على الأنبوب إعجابي حقًّا. وقالت إن هذه الأقراص لديها القوة لدعم جهازي المناعي ومساعدتي على مكافحة الجراثيم التي تحيط بالركاب في

أثناء الرحلات الجوية، ولو تناولتها عند ظهور أول بادرة لأعراض البرد أو قبل دخول مكان مزدحم مليء بالجراثيم بشكل محتمل، لكان بإمكاني الوقاية من نزلات

البرد المريعة التي أكافحها باستمرار، لم أتخيل شيئًا أفضل من ذلك، وعلى عكس أي دواء آخر رأيته، نص هذا الدواء بوضوح على أنه من اختراع معلم للصف

الثاني! مَن يصمم أدوية للبرد أفضل من شخص محاط باستمرار بأطفال يحملون الجراثيم؟ وبما أن المعلمين ينتقل إليهم البرد باستمرار من طلابهم، فقد بدا هذا

ارتباطًا طبيعيًّا، إضافة إلى أنني أحببت البقبقة والإرغاء.

لم تستطع زميلتي في المقعد تجاهل حماسي؛ لذا سألتني إن كنت أريد أن أجرب قرصًا، فقبلت تناول واحد بسرور، وقمت بإذابته في نصف كوب من الماء،

وشاهدت الفوران والإرغاء، ثم شربت المادة الصفراء برشفة واحدة، كان بإمكاني أن أرى أمامي صورة معلمة الصف الثاني الحبيبة - راشيل - وولعي بها أضاف إلى

التجربة، شعرت بتحسن على الفور تقريبًا، وتجنبت تمامًا الشعور بالمرض بعد تلك الرحلة، يا له من برهان! ومن ثمَّ أصبح عقار إيربورن شيئًا ثابتًا في سفري.

وخلال الأشهر القليلة التالية كنت أستخدم عقار إيربورن كما يشير الأنبوب، أحيانًا كنت أشربه في أثناء الرحلة، لكن في أغلب الأحيان كنت أتناوله بعد الرحلة،

وكلما كررت هذه الطقوس كنت أشعر على الفور بحال أفضل وبوجود احتمالات أفضل في مكافحة الأمراض الماكرة المنقولة جوًّا، كنت متأكدًا بنسبة 99% بأن

إيربورن دواء وهمي، لكن الفقاعات والطقوس كانت رائعة للغاية لدرجة أنني عرفت أنه سيشعرني بحال أفضل وقد حدث، إضافة إلى ذلك فإن تعاطيه جعلني

أكثر ثقة في صحتي وأقل إجهادًا فيما يتعلق بالإصابة بالمرض، ورغم كل شيء الإجهاد والقلق معروفان بأنهما يقللان المناعة.

وبعد بضع سنوات، بينما كنت أبدأ جولتي للترويج لكتابي وكان عليَّ السفر جوًّا باستمرار، سمعت أخبارًا مأساوية عن موافقة " فيكتوريا نايت - ماكدويل "

معلمة الصف الثاني من كاليفورنيا التي اخترعت إيربورن، على دفع 23.3 مليون دولار كتسوية لإعلانات كاذبة، بالإضافة إلى رد المال للمستهلكين الذين اشتروا

المنتج، واضطر المصنع إلى تغيير البيانات والادعاءات الخاصة بالمنتج نفسه، وتم تنزيل درجة " مكافح البرد المعجزة " السابق ليصبح مكملًا غذائيًّا بسيطًا مصنعًا

من 17 فيتامينًا ومعدنًا وعشبًا، وبقي الادعاء القديم بأن عقار إيربورن " يدعم جهازك المناعي " كما هو على العبوة، لكن كانت تصاحبه تلك الإشارات الطباعية

المزعجة (+) التي تدل على الخط الصغير، عليك أن تبحث عنها، لكنك ستجده في النهاية مخبأة في الزاوية الخلفية: " هذه البيانات لم يتم تقييمها من قبل هيئة

الغذاء والدواء، وهذا المنتج لا يهدف إلى تشخيص أو علاج أو الوقاية من أية أمراض " ، يا له من أمر مثبط للعزيمة!

وهكذا سأواجه ثلاث رحلات على الأقل أسبوعيًّا طوال الأشهر القليلة المقبلة بدون سحر إيربورن بعد أن انتزع مني، شعرت بأنني كما لو أني علمت أن شخصًا كنت

أعتبره صديقًا حميمًا لعدة سنوات لم يحبني قط وكان ينم عني في غيابي، اعتقدت أنني ربما لو ذهبت مباشرة إلى الصيدلية واشتريت بعض الأنابيب القديمة التي

تتضمن الادعاءات المبالغ فيها، فربما تساعدني على استعادة التأثير السحري لعقار إيربورن، لكن هذا بدا أمرًا غير محتمل، فلم أستطع تجنب معرفة أن معجزتي

الفوارة لم تكن حقيقية، فما هو إلا فيتامين أحمق يتمتع بالتأثيرات الخاصة لأقراص ألكا سيلتزر المضادة للحموضة المتقنة، وفي مواجهة خيبة الأمل هذه، لم يعد

بإمكاني الاستمتاع بالتأثير الوهمي الرائع المقوي للمناعة الذي كان في العام الماضي.

لماذا فعلوا هذا بي؟ لماذا انتزعوا مني دوائي الوهمي الرائع؟

الفصل 12 دورة عدم الثقة

لماذا لا نصدق ما يخبرنا به المسوقون؟

إنني أتلقى الكثير من الرسائل الإلكترونية غير المرغوب فيها أو الاحتيالية، لكنني لست متأكدًا إن كان هذا يحدث معك، يعرض عليَّ الناس فرصة لجني الكثير من

المال أو شراء برامج رخيصة، ويخبرونني بأنني الشخص الذي لطالما أرادوا مقابلته، ويعرضون تكبير وتحسين أجزاء مختلفة من جسمي، بل عرضت عليَّ فرصة

للحصول على دكتوراه أخرى، لن تتطلب خمس سنوات أخرى من العمل الشاق، وبدلًا من ذلك سيزكونني لخبرتي الحياتية. وحتى الآن هذه هي الرسالة الوحيدة

التي جربتها، لكن بعد الاتصال بالمؤسسة التي عرضت عليَّ هذه الشهادة، قرروا حذفي من قائمة الطلاب المحتملين المهتمين، وللأسف لم أحصل على تزكية لخبرتي

الحياتية.

وبعيدًا عن الرسائل غير المرغوب فيها والاحتيالية، تلقيت الكثير من العروض والطلبات، وكان لديَّ فضول على وجه الخصوص حيال عرض من شركة الكابل

المحلية التي أتعامل معها؛ حيث كانت تعد بتقديم شهر من الاشتراك الرقمي المجاني، وبما أنني مهتم بأي عرض يتضمن كلمة مجاني (انظر الفصل الثالث "

تكلفة التكلفة الصفرية ")، فقد قررت أن أقبل هذا

العرض، فاتصلت بالشركة وفي خلال أيام جاء أحد الفنيين إلى منزلي وقام بتركيب الكابل الرقمي المجاني،

وبعد شهر تلقيت فاتورة عن الكابل الرقمي المجاني ووجدت أن تكلفته الحقيقية هي 60 دولارًا، وعندما اتصلت بقسم خدمة العملاء، شرح الموظف اللطيف الذي

رد على مكالمتي بصبر وقال إنني للأسف لديَّ مشكلة في فهم القراءة، وأشار إلى أن شروط الاتفاق كانت مشروحة بوضوح بخط مقاس سبعة في أسفل إعلان

الشركة، وبعد أن دفعت فاتورة الخدمة التناظرية والتليفزيون ورسوم الاتصال وجهاز التحكم عن بعد، قال إنني سأحصل مجانًا على الفارق بين ذلك المبلغ (60

دولارًا) وبين المبلغ المعتاد (79 دولارًا) مقابل الكابل الرقمي.

إنني أعتبر نفسي بشكل عام من الذين يثق بهم الناس إلى حد ما، لكن في ظل العروض والأخبار المشكوك فيها عن السلوك السيئ للشركات، أشعر بأنني بدأت

أصبح أقل ثقة وأكثر تشككًا. يبدو أنني أبحث دائمًا عن الخدعة، ويتضح أنني لست وحدي الذي لديه هذه العقلية المرتابة، فقبل بضع سنوات أشار اثنان من

الباحثين ثاقبي الفكر " ماريان فريستيد " و " بيتر رايت " ، إلى أن الناس بشكل عام يبدأون يفهمون أن العروض التي تقدمها لنا الشركات هي في صالحها وليس في

صالحنا، ونتيجة لذلك أصبحنا أكثر تشككًا - ليس في

الذين يحاولون الاحتيال علينا ولكن في الجميع.

مال مجاني

بعد التحدث عن تجربتنا لخيبة الأمل المتزايدة، قررت و " أيليت جنيزي " (أستاذ في جامعة كاليفورنيا بسان دييجو) و " ستيفن سبيلر " (طالب دكتوراه في جامعة

ديوك) محاولة قياس مدى ارتياب الجمهور في الشركات، وكان أول سؤال لنا هو: كيف تقيس مدى عدم الثقة؟ بالطبع كان بإمكاننا أن نسأل كل شخص في

المجموعة: " ما مدى الارتياب الذي تشعر به على مقياس مدرج من 1 إلى 10، على أن يمثل رقم 1 عدم وجود أي ارتياب على الإطلاق و 10 تمثل الارتياب الشديد؟ "

مشكلة هذا النوع من القياس أنه من الصعب أن تعرف تمامًا ما تعنيه حقًّا 5.7 على هذا المقياس؟ هل تشير إلى أن الناس يعتقدون أن العرض المذهل الذي تقدمه

شركة الكابل الخاصة بهم حقيقي؟ أم تعني أنهم كانوا متشككين بما يكفي لقراءة الخط الصغير في البداية؟ بالإضافة إلى ذلك أظهر الكثير من الأبحاث التي

أجريناها أن الناس تكون لديهم حوادث خاطئة بشأن سلوكهم، يمكن أن يقولوا شيئًا ويفعلوا آخر.

لذا قررنا قياس السلوك الذي سيبين لنا درجة عدم الثقة لدى الناس، وكانت أداة الاختيار لدينا تجربة المال المجاني، في يوم ربيعي جميل أقمنا كشكًا في مركز

تجاري ضخم في كامبريدج بماساتشوستس، يعمل به

بعض الطلاب الجامعيين، وعلقنا لافتة فوق الكشك مكتوبًا عليها " مال مجاني " .

وكانت هناك لافتة أصغر على واجهة الكشك توضح مقدار المال الذي سنعطيه للناس مجانًا، أحيانًا كانت تقول اللافتة دولارًا، وأحيانًا خمسة دولارات، وأحيانًا

أخرى 10 دولارات أو 20 دولارًا أو حتى 50 دولارًا، كان الأشخاص المنشغلون الذين يعملون في هذا المركز التجاري يمرون على لافتة تقول: " مال مجاني، 20 دولارًا

" (أو أية قيمة اسمية صادفت في ذلك الوقت) وهم في طريقهم لتناول الغداء أو يغادرون بعد انتهاء يوم العمل، كما أنهم كانوا يشاهدون كومة من الأوراق

النقدية تحمل القيمة الاسمية المقدمة على الطاولة، في اعتقادك كم عدد الأشخاص الذين توقفوا وقبلوا عرضنا؟

لم نتوقع من الناس أن يبطئوا ويلتقطوا فقط واحدة من الأوراق النقدية من فوق الطاولة، ويصدقونا (أو يصدقوا لافتتنا) تمامًا، اعتقدنا أنهم سيسألون أولًا ما إن

كنا جادين، وعند سماعنا نقول: " أجل نحن جادون، وبإمكانكم أخذ ورقة مالية " ، افترضنا أنهم سيأخذون ورقة مالية ويذهبون في طريقهم، وعجبًا بين الحين

والآخر كان يمر أحدهم على الكشك ببطء، ويقرأ اللافتة وينظر إلى الطلاب الذين لا يبدون في الحقيقة محتالين.

كان السيناريو كالتالي:

الرجل: (يقترب بحذر من الكشك وينظر إلى الورقات

النقدية فئة 50 دولارًا) هل هذه خدعة؟
الطالب: (مبتسمًا) لا على الإطلاق.
الرجل: هل هناك شيء يتوجب عليَّ التوقيع عليه؟
الطالب: لا يوجد شيء توقع عليه.
الرجل: لا بد أن في الأمر خدعة.
الطالب: لا.
الرجل: هل هذا حقيقي؟
الطالب: نعم. تفضل! ورقة لكل زبون.

بعد أن يكون قد اطمأن للأمر، ينظر الرجل حوله ويأخذ ورقة نقدية، ويحملها لثانية كما لو أنه ينتظر حدوث شيء، ثم يلتفت وراءه ويبدأ يرحل ببطء، وتزيد سرعة خطاه في النهاية، ويختفي حول الزاوية.

عندما عرضنا دولارًا توقف 1% من الذين مروا على كشكنا فعليًّا لتفقد الأمر، وعندما عرضنا 5 دولارات توقف البعض، وهكذا إلى أن وصلنا إلى 50 دولارًا، لكن حتى عندما عرضنا 50 دولارًا لم يتوقف سوى 19% من المارة وأخذوا ورقة نقدية، دُهشنا وخاب أملنا قليلًا من هذا المستوى المتدني من الثقة؛ 19% ليس مستوى نجاح عاليًا، خاصة عندما يكون هناك مال مجاني (بالمعنى الحرفي) على الطاولة.

من المهم أن ندرك أنه في هذا المكان، لم يضطر الناس بالضرورة إلى الاعتقاد بأن المال المعروض مجاني تمامًا، فربما توقعوا أن يفعلوا شيئًا في المقابل، الإجابة على

استطلاع رأي قصير، على سبيل المثال، لكن حتى لو كانت تنتابهم شكوك بهذا القدر، فربما كانت لا تزال هناك حقيقة أن المبلغ العائد على الاستثمار يستحق

الإجابة عن بعض الأسئلة.

من الواضح أن الغالبية العظمى اعتقدوا أن هذا نوع من الخدع، لدرجة أنه لا يستحق السؤال عنه وأحيانًا كان يقترب أحد الطلاب من أحدهم رأى العرض

بوضوح على الكشك لكنه اختار تجاهله، وعندما سئلوا عن سبب اختيارهم عدم الاقتراب من الكشك، أجاب المشاركون بأنهم اعتقدوا أنه نوع من الخدع. (هناك

ادعاء مفضل لدى خبراء الاقتصاد وهو أنه لا توجد ورقة نقدية من فئة 100 دولار مرمية على الرصيف؛ وتقول الحجة إنها حتى إن وجدت، فسيكون قد أخذها

أحدهم بالفعل.) بدا هذا بالنسبة لنا دليلًا على عدم الثقة الشديد.

مأساة الأرض المشاع

الثقة أداة تسهيل حيوية للاقتصاد، مثلها مثل المال، فعندما يثق الناس بأشخاص آخرين أو تاجر أو شركة، فإنهم يكونون أكثر قابلية للشراء والاقتراض ومد

القروض، في العصور القديمة كانت التجارة تسير وفقًا لمصافحة شرف، لكن عندما تؤدي المصافحة إلى احتيال، تختفي الثقة وتصبح كل المعاملات اللاحقة - سواء

كانت بين مخادعين أو أصحاب القلوب الطيبة الصادقة - أكثر صعوبة.

ويمكن العثور على تشبيه جيد لعدم الثقة الاجتماعي في عبارة " مأساة الأرض المشاع " ، وتعود هذه العبارة إلى " ويليام فورستر لويد " ، الأستاذ بجامعة

أكسفورد الذي وصف الظاهرة في كتابه عن السكان عام 1833، وأشار إلى أنه في القرون الوسطى في إنجلترا، كانت المؤسسات الدينية تمتلك أرضًا مشاعًا يستطيع

كل فرد من أفراد المجتمع أن يرعى فيها عددًا محدودًا من الماشية والأغنام؛ حيث أتاحت المحافظة على انخفاض عدد الحيوانات نمو الحشائش مجددًا بسرعة

أبقت مستواها كما هو تقريبًا، كان هذا الأسلوب ناجحًا إلى حد ما عندما كان جميع المزارعين يلتزمون بالقانون، لكن للأسف زاد بعض المزارعين عدد الحيوانات إلى

مستوى لا يمكن للأرض أن تتحمله، برغبة أنانية منهم لتحسين أوضاعهم المالية، كانت هذه الإستراتيجية جيدة للغاية (على الأقل على المدى القصير) بالنسبة

للمزارعين الذين لديهم حيوانات أكثر، لكن كل بقرة أو نعجة إضافية أدت إلى قلة الحشائش بالنسبة لجميع الحيوانات، ومع تضاؤل الحشائش أصبحت جميع

الماشية في الأرض المشاع سيئة التغذية وغير منتجة، وهي نتيجة أضرت بالجميع، بمن فيهم المزارعون الجشعون.

واليوم يستخدم علماء النفس وعلماء الاقتصاد وعلماء البيئة عبارة " مأساة الأرض المشاع " لوصف المبدأ الأساسي نفسه، عندما نستخدم موردًا عامًّا بمعدل

أبطأ

من معدل تجدده مرة أخرى، يكون كل شيء على ما يرام، لكن لو أصاب الجشع بعض الأشخاص واستخدموا أكثر من نصيبهم، فإن نظام الاستهلاك يصبح غير

مستديم، ويخسر الجميع على المدى الطويل، جوهريًّا تتعلق مأساة الأرض المشاع بمصلحتين إنسانيتين متنافستين، من ناحية يتعين على الفرد الاهتمام

باستدامة الموارد المشتركة على المدى الطويل لأن الجميع يستفيدون بمن فيهم الفرد، وفي الوقت نفسه يستفيد الفرد على المدى القصير مباشرة بأخذ ما يزيد على

نصيبه أو نصيبها العادل. (يشير علماء الاجتماع إلى هؤلاء المنتهكين للعقود الاجتماعية " بالمارقين ").

بالطبع لو اهتممنا جميعًا بالمصلحة العامة أو فكرنا في العواقب طويلة المدى لأفعالنا، فربما لن نواجه مشكلات تتعلق باقتسام الموارد، لكن لأن البشر يميلون إلى

التركيز على الفوائد قصيرة المدى واحتياجاتهم الفورية، تحدث مآسي الأرض المشاع هذه بشكل متكرر، فلنتناول فصيلة السلمون، على سبيل المثال. الشيء المثالي

بالنسبة للصيادين بشكل عام هو تقليل مقدار الصيد للحفاظ على فصيلة السلمون، والأكثر ربحًا بالنسبة للصياد أن يفرط في الصيد في سنة معينة، لكن لو تجاوز

عدد كبير من الصيادين الحد المستديم قليلًا، فسوف يستنفد العدد الإجمالي العام للسمك. (ولهذا السبب يلزم القانون صائدي السلمون حاليًّا بعدد محدود كل عام).

وتعد أزمة الطاقة الحالية مثالًا آخر على مأساة الأرض المشاع، فعلى الرغم من أن هناك مقدارًا محدودًا من الوقود الحفري في العالم، تستخدم بعض الدول والصناعات والشركات والأفراد أكثر بكثير من الآخرين بينما يبذلون جهدًا قليلًا لتقليل تأثيرهم على المصلحة العامة، بل إن الموارد العامة مثل الهواء النظيف والأرض والأشجار والماء تقع ضحية لهذه المشكلة، ففي غياب التعاون بين جميع الممثلين لحماية مثل هذه الموارد، يمكن أن يحدث عدد صغير من الكيانات سيئة التصرف تأثيرًا مدمرًا على الجميع.

لعبة المنافع العامة

يقدم التجربة الفكرية التالية مثالًا شيقًا على ظاهرة مأساة الأرض المشاع. تخيل أنني أعرض عليك وعلى ثلاثة أشخاص آخرين 10 دولارات لكل فرد، ومن حقك أن تحتفظ بها، لكنني أعطيك أيضًا فرصة لجني مزيد من المال، ويمكنك أن تضع مقدار ما تريد من الـ 10 دولارات في الصندوق المشترك، وبمجرد أن يحدد جميع اللاعبين وحدهم مقدار المال الذي سيضعونه في الصندوق المشترك، يتضاعف المال كله ثم يتم تقسيمه بالتساوي بين المشاركين الأربعة، بغض النظر عن مقدار ما أسهم به كل فرد. كم مقدار ما ستسهم به من الـ 10 دولارات الخاصة بك في الصندوق المشترك؟ إذا أسهمتم أنتم الأربعة بـ 10 دولارات، فسوف يتضاعف الصندوق المشترك من 40 إلى 80 دولارًا، ويتم تقسيمه على أربعة، وسيأخذ كل واحد منكم مبلغ 20 دولارًا.

إذن دعني أقل إنك تسهم بـ 10 دولارات، معتقدًا أن اللاعبين الآخرين سيفعلون المثل. لكن عندما يتم تقسيم الصندوق المشترك، تحصل على ربح مقداره 15 دولارًا فقط، وليس 20 دولارًا. ماذا حدث؟ يتبين أن أحد اللاعبين الآخرين - لنسمه "بيرني" - قرر أن يغش، في بداية اللعبة أدرك "بيرني" أنه سيجني أكبر مقدار من المال لو امتنع عن المساهمة بالـ 10 دولارات في حين أسهم الجميع في الصندوق المركزي، إذا احتفظ "بيرني" بالـ 10 دولارات الخاصة به بينما وضع اللاعبون الثلاثة الآخرون الـ 10 دولارات الخاصة بهم في الصندوق المركزي، وكان المجموع 30 دولارًا، وتضاعف هذا المبلغ إلى إجمالي 60 دولارًا، وتم تقسيمه لاحقًا على أربعة (تذكر أن "بيرني"يحصل على أرباح الصندوق المشترك، سواء شارك أو لم يشارك)، وحصل كل واحد

من المساهمين الثلاثة على 15 دولارًا، في هذه الأثناء ينجح "بيرني" في الاستئثار بـ 25 دولارًا (الـ 10 دولارات الأصلية الخاصة به، إضافة إلى 15 دولارًا من القسمة)، أكثر من أي لاعب آخر.

والآن لنقل إنك تحظى بفرصة لممارسة اللعبة نفسها مرة أخرى مع اللاعبين أنفسهم (إنني أعطيك كل أوراق الـ 10 دولارات الجديدة). كيف ستلعب هذه المرة؟ لا تريد أن تثق بالناس بشكل مفرط لأنك تعرف أن "بيرني" قد يمرق مرة أخرى؛ لذا تسهم فقط بـ 4 دولارات، ويتضح أن اللاعبين الثلاثة الآخرين ينتابهم الشعور نفسه ويتخذون القرار نفسه، مما يجعل الإجمالي في الصندوق المشترك 12 دولارًا (لا يسهم "بيرني" مجددًا بأي مال). فيتضاعف الصندوق المشترك إلى 24 دولارًا، ويتم تقسيمه بالتساوي بين أربعة أشخاص؛ حيث يحصل كل واحد من اللاعبين الثلاثة المساهمين على 6 دولارات (بالإضافة إلى الـ 6 دولارات التي احتفظوا بها لأنفسهم)، في حين تنتهي الحال بـ "بيرني" بالحصول على إجمالي 16 دولارًا.

الآن تقوضت ثقتك، تلعب بضع لعبات أخرى، لكنك لا تضع أيًّا من مالك، وتنتهي بك الحال في كل مرة بالحصول على الـ 10 دولارات التي بدأت بها، لا تخسر أي شيء لكن بما أنك لا تثق في تعاون الآخرين (وكذلك اللاعبون الآخرون)، فإنك لا تكسب أي شيء أيضًا، وعلى النقيض من ذلك لو تصرفت والآخرون بتعاون، لانتهت الحال بكل واحد منكم بالحصول على 20 دولارًا في اللعبة.

من هذا المنظور توضح لعبة المنافع العامة كيف نتشارك كمجتمع المنفعة العامة للثقة، فعندما نتعاون جميعًا تكون الثقة عالية وكذلك القيمة الإجمالية للمجتمع. لكن عدم الثقة معدٍ: فعندما نرى أشخاصًا يسرفون بالكذب في إعلاناتهم، والاحتيال، إلخ، نبدأ في التصرف على نحو مشابه؛ فتتدهور الثقة، ويخسر الجميع بمن فيهم الأفراد الذين كسبوا في البداية نتيجة لأفعالهم الأنانية.

لو بدأنا نفكر في الثقة كمنفعة عامة (مثل الهواء والماء النقي)، فإننا نرى أننا يمكننا أن نستفيد جميعًا من المستويات الأعلى للثقة فيما يتعلق بالتواصل مع الآخرين، وتسهيل المعاملات المالية وتبسيط العقود والعديد من الأنشطة التجارية والاجتماعية الأخرى،

فبدون الارتياب المستمر يمكننا أن نستفيد أكثر من تبادلاتنا مع الآخرين بينما نقضي وقتًا أقل في التأكد من وفاء الآخرين بوعودهم معنا، لكن كما توضح مأساة الأرض المشاع، من المفيد لكل فرد على المدى القصير أن ينتهك الثقة الراسخة ويستغلها.

وأعتقد أن معظم الأشخاص أو الشركات يغفلون أو يتجاهلون حقيقة أن الثقة مورد عام مهم، وأن خسارته يمكن أن تكون لها عواقب سلبية طويلة المدى لكل من يهمه الأمر، انتهاك الثقة لا يتطلب الكثير، فمجرد وجود بعض اللاعبين السيئين في السوق يمكن أن يفسده على الجميع.

تآكل الثقة بمرور الزمن

في الفيلم الذي يصور حياة المتشردين والصعاليك Little Big Man ، يتصادق البطل وهو " جاك كراب " الذي كان يثق بالناس يومًا ما لكنه كان شابًّا ساخرًا بشكل متزايد (الذي يلعب دوره " داستن هوفمان ")، مع بائع زيت ثعبان أعور يدعى " ميريويزر " الذي يعده بأنه " إن بقيت مع ميريويزر، فسترتدي الحرير " ، يسافر " كراب " و " ميريويزر " من بلدة إلى أخرى في الغرب القديم، يبيعون عقارًا معجزة والذي يعد " ميريويزر " بأنه يمكن أن يجعل الأعمى يبصر والعاجز يمشي، لكنه في الحقيقة مجرد شراب مصنوع من رءوس الأفاعي ذات الأجراس، بالطبع كان الناس يمرضون بعد تناوله، وكان سكان البلدة ينتقمون من المحتالين

بصب القطران عليهما وتغطيتهما بالريش. (في العالم الحقيقي عام 1903، كان هناك دواء مشابه يسمى ريكسال أمريكانيتس إليكسير " ينصح به خصيصًا لعلاج الاضطرابات العصبية والإرهاق وكل المشكلات الناتجة عن الوهن العصبي20 " .) بالطبع الذين ينتهكون الثقة مثل " ميريويزر " وصانعي ريكال أمريكانيتيس إكسلير هم فقط مجرمون لطفاء مقارنة بمجرمي العصر الحديث.

فاليوم من السهل على أحدهم أن يبدأ في بيع " حبوب معجزة " تعد بمساعدتك على فقدان الوزن أو الحفاظ على شعرك أو إعادة تموجه، وتحسين حياتك الجنسية، وتنشيط يوم عملك. ويحصل الأشخاص غير المرتابين الذين يشترون هذه التركيبات الدوائية على جميع فوائد الأدوية الوهمية ويخسرون أموالًا كثيرة في أثناء ذلك، وفي هذه الأثناء، يكسب موردو الحبوب المحتالون مبالغ طائلة بينما يزيدون من تآكل المستوى الإجمالي للثقة (على الأقل بالنسبة للذين لا يستفيدون من تأثير الدواء الوهمي). وهذا التآكل لا يصعب على بائع الحبوب المعجزة التالي أن يبيع سلعته (التي تعتبر جيدة في حد ذاتها)، لكنه يصعب علينا أيضًا تصديق أولئك الذين يستحقون الثقة.

هناك جانب آخر لهذه المشكلة، تخيل أنك رجل شريف وتريد أن تظل كذلك، فكيف يجدر بك أن تتصرف في عالم معظم الناس فيه غير جديرين بالثقة؛ وحيث لا يثق معظم الأشخاص بالآخرين على أية حال؟

ولتقديم مثال ملموس، افترض أنك انضممت للتو إلى موقع إلكتروني للتعارف، إن شككت أن معظم الأشخاص الذين يرتادون الموقع يبالغون قليلًا في إحصائياتهم الحيوية وسيرتهم الذاتية، فأنت على صواب! عندما قمت و " جونتر هيتسك " و " علي هوراتكسو " (وكلاهما أستاذ في جامعة شيكاغو) بدراسة عالم التعارف على الإنترنت، اكتشفنا أن الرجال يهتمون على الأغلب بوزن النساء وأن النساء يهتممن أكثر بطول ودخل الرجال، كما اكتشفنا وهذا ربما غير مفاجئ أن النساء على الإنترنت يفدن بأن وزنهن أقل من المتوسط بكثير، في حين ادعى الرجال أنهم أطول وأغنى من المتوسط، وهذا يشير إلى أن كلًّا من الرجال والنساء يعرفون النصف الآخر الذي يبحثون عنه؛ ولذا فإنهم يغشون قليلًا عند وصف سماتهم الشخصية، فالرجل الذي طوله 5.9 " قدم ويجني 60000 دولار سنويًّا يمنح نفسه عادة بوصة إضافية وزيادة في الراتب قدرها 30000 دولار، واصفًا نفسه بأن طوله 5.10 قدم وأنه يجني 90000 دولار، وفي هذه الأثناء تتذكر شريكته المحتملة وزنها في الجامعة وبخصم 5%، يصبح وزنها 133 رطلًا.

لكن ماذا يحدث إن كنت 5.9 قدم وتقرر أن تكون صادقًا لأنك تؤمن بأن الصدق عنصر مهم في العلاقة الجيدة؟ سوف تعاقب لأن النساء اللاتي يقرأن طولك البالغ 5.9 قدم يفترضن أن طولك الحقيقي هو 5.8 قدم أو 5.7

قدم، وبرفضك للغش خفضت من قيمتك السوقية بشكل كبير، إذن ماذا تفعل؟ تتنهد وتضع يديك في جيوبك، وتدرك أن هناك الكثير من العوامل المعارضة للصدق، ونظرًا لأهمية إيجاد شريك وبعد أن استسلمت للحقيقة المؤسفة أن الجميع يغشون قليلًا، فإنك أيضًا كما أظن ستستسلم وتقرر تزييف الحقائق قليلًا.

بالطبع ما إن تبدأ تغش حتى ولو قليلًا، فإن ذلك يمكن أن يصبح عادة بمرور الزمن، انظر على سبيل المثال، إلى عملية كتابة السيرة الذاتية، أرى كثيرًا من السير الذاتية لطلابي عندما يتقدمون لوظائف أو كلية دراسات عليا ويطلبون مني خطابات توصية، فرغبة منهم في البروز ولفت انتباه رب عملهم المحتمل، ولأنهم يعتقدون أن الجميع يبالغون، فإنهم يفعلون ذلك أيضًا، وطبقًا لذلك فإن أي شخص درس مقدمة في الإحصاء يصبح فجأة طلقًا في التحليل الإحصائي، وتتحول وظيفة بدوام جزئي تتمثل في إدخال بيانات خاصة بتجربة إلى مساعدة على تحليل البيانات، وتصبح فترة تدريب مدتها شهران في باريس طلاقة في اللغة الفرنسية،

في الحقيقة الموقف حاد للغاية لدرجة أنه عندما يريني المساعدون البحثيون سيرهم الذاتية، أشعر أحيانًا كما لو أن المشروعات التي عملنا عليها معًا هي خاصة بهم في الحقيقة وأنني كنت أساعدهم.

ما مدى عمق عدم الثقة لديك؟

عقب تجربة " المال المجاني " التي أجريناها، قمت أنا و

" أيليت " و " ستيفن " بإجراء تجربة لاكتشاف مدى عمق مستوى عدم الثقة في الشركات حقًّا، وبشكل

محدد أردنا اكتشاف مدى شك الناس بوضوح في المقولات الصادقة عندما ترتبط هذه المقولات بعلامة تجارية.

وبدأنا بسؤال الناس عما إذا كانوا يعتقدون أن المقولات غير الغامضة تمامًا مثل " الشمس صفراء " و " الجمل أكبر من الكلب " صحيحة أم كاذبة، واتفق 100

من المشاركين على أنها صحيحة، ثم طلبنا من مجموعة أخرى من الأشخاص أن يقيموا المقولات نفسها، مع المعلومات الإضافية بأن من قالها إما شركة بروكتور

آند جامبل أو الحزب الديمقراطي أو الحزب الجمهوري، هل نسب هذه المقولات إلى أصل تجاري أو سياسي أثر على انطباعات المشاركين وجعلهم أكثر قابلية للشك

في صدق هذه المقولات؟

كانت الإجابة الحزينة هي نعم، فعندما أشرنا إلى أن الحزب الديمقراطي هو صاحب مقولة " الشمس صفراء " ، كان المشاركون أكثر قابلية للتشكيك فيها، "

بالطبع الشمس صفراء، لكن توجد بها أيضًا بقع حمراء على السطح وأحيانًا تبدو بيضاء، إذن هل هي في الحقيقة صفراء فحسب؟ " وإذا كان الحزب الجمهوري

أو بركتور آند جامبل هو صاحب مقولة " الجَمل أكبر من الكلب " ، كان المشاركون مرة أخرى أقل تأكدًا وتجنبوا

الإدلاء بآرائهم. (" ماذا لوكان الكلب من فصيلة الدرواس والجَمل مولود جديد...؟ ") من خلال البدء بوجهة نظر مرتابة للغاية بسبب أصل المقولة، كان مستوى عدم الثقة عاليًا للغاية لدرجة أنه أثر أيضًا على قدرة المشاركين على تحديد المقولات الصحيحة بوضوح.

تساءلنا في تجربتنا التالية ما إذا كان هذا النوع من عدم الثقة يمكن أن يغير التجربة الحقيقية التي مر بها أحدهم مع منتج معين، ولدراسة هذه المسألة، قمنا بدعوة طلاب من جامعة شيكاغو إلى معملنا لتقييم جودة أجهزة صوت مجسمة، وطلبنا منهم الاستماع إلى جهاز صوت مجسم من طراز " أزور " من صنع كامبريدج أوديو.

وقبل أن يشغلوا مضخمات الصوت والأجهزة عالية التردد، قرأ جميع المشاركين كتيبًا يصف ويستعرض جميع الخصائص المختلفة لأجهزة الصوت المجسم، قرأ بعض المشاركين كتيبًا قِيل لهم إنه من كامبريدج أوديو، وقرأ آخرون الكتيب نفسه، لكن هذا الكتيب أوضح أنه صادر عن كونسيومر ريبورتس، بعد ذلك استمع جميع المشاركين لمدة نصف ساعة إلى مقطوعة ل " جيه. إس. باخ " لتقييم نظام الصوت المجسم، ما مدى قوة الجهير؟ ما مدى وضوح الثلاثي؟ هل كان من السهل استخدام أدوات التحكم؟ هل كانت هناك أية تشوهات في الصوت؟ وأخيرًا كم كانوا سيدفعون مقابل النظام؟

كما تبين، أحب المشاركون جهاز الصوت المجسم كثيرًا عندما قيل لهم إن المعلومات التي قرأوها صادرة عن مصدر غير متحيز مثل كونسيومر ريبورتس، كما قالوا إنهم سيدفعون في المتوسط حوالي 407 دولارات مقابل النظام، وهو مبلغ أكبر بكثير من مبلغ ال 282 دولارًا الذي عرضه أولئك الذين قرأوا كتيب كامبريدج أوديو.

وللأسف اتضح أن عدم الثقة في معلومات التسويق عميق للغاية لدرجة أنه يؤثر على إدراكنا بالكامل - حتى في مواجهة تجربة مباشرة - مما يدفعنا للاستمتاع بالتجربة بشكل أقل مما كنا لنفعل خلاف ذلك. (هذا يحدث مع العلامات التجارية الموثوقة نسبيًّا، فتخيل ما سيحدث مع العلامات التجارية غير الجديرة بالثقة).

والآن لنعد للحظة لتجربتي السيئة مع المكيدة التسويقية التي دبرتها شركة الكابل، قررت و " أليليت " و " ستيفن " إجراء دراسة صغيرة على الإعلان الذي وعدني بشهر من الكابل الرقمي المجاني، قمنا بعرض الإعلان على بضع مئات من الأشخاص وسألناهم عن التكلفة الحقيقية لهذا العرض في اعتقادهم، ولأنني شخص ساذج وسهل الانخداع، فقد كنت أتوقع في الأصل أن يكون السعر مجانيًّا حقًّا (ولم يكن كذلك في الحقيقة)، لكن تبين أن قليلًا من الناس في عينتنا كانوا بالقدر نفسه من السذاجة التي كانت لديَّ؛ فقد توقعت الغالبية العظمى أن يكلفهم العرض ما بين 10 دولارات و70 دولارًا، بدا أن الناس تعلموا بمرور الوقت أنه لا

يوجد حقًّا ما يسمى بالغداء المجاني، (أو خدمة كابل مجانية)، وعدلوا توقعاتهم وفقًا لذلك، (رغم أنهم ينزعجون أيضًا عند اكتشافهم للسعر الحقيقي).

لكن هذه ليست نهاية الأخبار السيئة؛ حيث قمنا أيضًا بتقسيم عينتنا إلى مجموعتين - مجموعة كانت لديها تجربة سابقة مع مزود خدمة الكابل ذلك وأخرى لم

تمر بتلك التجربة - وقارنا بين تقديرات التكاليف الخاصة بالخدمة المجانية المعلن عنها بالنسبة للمجموعتين، وتبين أنه كانت هناك فجوة كبيرة بين المجموعتين،

فأولئك الذين لم يكن لديهم تعامل تجاري مع شركة " الكابلات المجانية " كان من السهل خداعهم تمامًا كما خدعت، في حين أن الذين سبق لهم التعامل تجاريًّا

مع شركة الكابلات قدروا بأن تكون التكلفة الحقيقية أعلى بكثير، ماذا كان سبب هذا الاختلاف؟ تخمينك صحيح، تضرر الذين مروا بتجربة سابقة من قبل،

ونتيجة لذلك راجعوا ثقتهم في أي شيء مصدره شركة الكابلات هذه.

هل هناك أمل؟

إنني أدرك أن كل هذه الأصوات متشائمة للغاية، لكن هناك جانبًا إيجابيًّا، فرغم كل شيء البشر هم مخلوقات اجتماعية تثق بالآخرين وهذا في طبيعتهم، فنحن

نميل إلى الإيمان ببعضنا البعض حتى في مواجهة أسباب منطقية واضحة لعدم القيام بذلك، ورغم صعوبات التغلب على تحطم الثقة، أعتقد أنه من الممكن

إصلاحها، بالوضع في الاعتبار القدر المناسب من الاستثمار والتوجيه.

انظر إلى النموذج الأصلي لتعامل شركة جونسون آند جونسون مع واقعة التلاعب بالتايلينول عام 1982، ففي سبتمبر عام 1982، توفي سبعة أشخاص في منطقة

شيكاغو بعد تعاطيهم كبسولات من إكسترا سترينث تايلينول قامت شركة أدوية إرهابية بتزييفها بغاز السيانيد، ومنذ بداية الأزمة أولى مديرو جونسون آند

جونسون الأولوية القصوى لسلامة المستهلك وفعلوا كل ما بوسعهم لاحتواء المأساة، بغض النظر عن سبب الخطأ، وقامت جونسون آند جونسون بسرعة

وطواعية بإيقاف إنتاج تايلينول، وسحبت جميع كبسولات تايلينول من السوق، وحثت على إعادة كل الكبسولات التي تم شراؤها مسبقًا، وقدمت أقراصًا بديلة

بكل سهولة.

وقامت الشركة في النهاية بتدمير ملايين من زجاجات تايلينول بتكلفة تتجاوز 100 مليون دولار، وانخفضت حصة تايلينول السوقية، التي كانت تستأثر بأكثر من

ثلث مبيعات المسكنات في الولايات المتحدة بشكل هائل، وتوقع الكثير من الخبراء نهاية العلامة التجارية المشهورة، لكن بعد فترة وجيزة أعادت جونسون آند

جونسون تقديم تايلينول في وعاء جديد مقاوم للتزييف يتضمن ختمًا ثلاثيًّا للسلامة، رافقته حملة إعلانية سريعة مركزة واهتمام إعلامي إيجابي، وتعافت حصة

تايلينول السوقية لتصل إلى 30% بعد عام، في حين تعافى سعر أسهم جونسون آند جونسون خلال شهرين.

وتعد حقيقة أن الخوف من تايلينول يظل مثلًا يتم الاستشهاد به بإفراط على الإدارة الفعالة للأزمات في عالم الأعمال مسببة للاكتئاب تقريبًا، فرغم كل شيء

المثال قديم، وقليل من الشركات تصرفت بمثل هذه الطريقة النموذجية منذ ذلك الحين، ورغم ذلك قد قدمت مثالًا قويًّا على الكيفية التي يمكن بها للشفافية

والتضحية أن تساعد على استعادة الثقة العامة وتساعد الشركة على وضع نفسها على المسار الصحيح.

وهناك طريقة واعدة أخرى تغرس بها الشركات الثقة، وهي عن طريق التعامل بشكل استباقي مع شكاوى المستهلكين، وهذه الطريقة تمارسها شركة الكابلات

العملاقة (أجل، عملاقة في الكابلات) كومكاست التي بدأت تستجيب لشكاوى العملاء حتى قبل أن تصل إلى قسم خدمة العملاء، اكتشف مدير الرعاية الرقمية

" فرانك إلياسون " أنه من خلال البحث على الإنترنت عن كلمة كومكاست (أو أحيانًا كومكراب)، استطاع العثور على عملاء غير سعداء كانوا ينفسون عما

بداخلهم لأنفسهم ولأصدقائهم، ثم اتخذ الخطوة التالية وبدأ مراسلة أصحاب الشكاوى بشأن مشكلاتهم قبل أن تصبح شكاوى رسمية. (تقوم أيضًا شركات

أخرى - منها جيت بلو، جنرال موتورز، كوداك، ديل،

ودومينوز بيتزا - بمتابعة تعليقات عملائها على تويتر وأي مكان آخر).

وهناك نسخة أكثر تطرفًا من هذه الفكرة وهي أن تجعل الشركات نفسها شفافة وضعيفة، فمن خلال إنشاء موقع إلكتروني يستطيع من خلاله المستهلكون

التحدث بحرية مع الشركة ومع بعضهم البعض عن المنتجات والخدمات، الأشياء البغيضة وكل شيء، يمكن أن تعرض الشركات نفسها لعواقب سلبية كبيرة إن

أساءت التصرف في أي وقت، ويعد هذا النوع من الشفافية جهاز التزام نوعًا ما يمكن أن تستخدمه الشركات لإجبار نفسها على التصرف على نحو جدير بالثقة،

حتى عندما تتعرض للإغراء بفعل خلاف ذلك، وبما أنه من الصعب في هذا العالم المكشوف الإفلات بسوء تصرف صارخ على أية حال، فلماذا لا تتبنى أنواعًا أكثر

إيجابية وجدارة بالثقة من العمليات التجارية؟

تعتبر بعض الشركات الخاصة الثقة منفعة عامة (كالهواء النقي والماء)، ويبادلهم العملاء الثقة، وإحدى هذه الشركات التي أثق فيها كثيرًا هي تيمبرلاند، التي

تصنع ملابس الخروج، حضرت ذات مرة حديثًا ل " جيف سوارتز " كبير الإداريين التنفيذيين بالشركة، أدلى فيه بوصف تفصيلي للطرق التي تحاول بها تيمبرلاند

تقليل انبعاثات ثاني أكسيد الكربون وإعادة تدوير واستخدام المواد المستعملة ومعاملة موظفيها بإنصاف، وفي نهاية حديث " جيف " سأله مدير تنفيذي

آخر: " ما

العوائد على هذه الاستثمارات؟ " فأجاب " جيف " بأنه يحاول إيجاد عائد اقتصادي لهذه السلوكيات لكنه لم يعثر حتى الآن عليه في البيانات، كما أضاف أنه من

اللطيف أن تكون المسئولية البيئية والاجتماعية مجزية ماليًّا أيضًا، لكنه لا يشعر حقًّا بأن ذلك ضروري، فقد كان يريد ببساطة أن يتأكد من اتباع شركته للمبادئ

الأخلاقية التي أراد أن يتبعها أبناؤه، بعد سماع هذا ذهبت لأشتري أول حذاء تيمبرلاند لي.

قصة ذات مغزى أخلاقي

تعد قصة " إيسوب " التي بعنوان The Boy Who Cried Wolf قصة مؤثرة ذات مغزى أخلاقي عن فقدان الثقة، أتتذكر القصة: يقرر راع صبي يتولى رعاية

ماشية البلدة الاستمتاع في أحد الأيام، يصيح قائلًا: " ذئب! ذئب! " ، ويأتي رجال البلدة على الفور متقلدين الأسلحة ومستعدين للدفاع عن حيواناتهم الثمينة،

ويجدون أنه تم خداعهم ويعودون إلى البلدة، وبعد بضعة أيام يصيح الصبي مرة أخرى: " ذئب! ذئب! " ويأتي رجال البلدة مرة أخرى متقلدين السلاح

ومستعدين للدفاع عن ماشيتهم، ويكتشفون مجددًا أنه لا يوجد ذئب، وأخيرًا عندما يأتي الذئب فعليًّا، لا يجد الصبي من يسمع صيحاته اليائسة، فلم يعد

رجال البلدة يثقون به ويتركونه يصد هجوم الذئب وحده، وبالتالي، تقع الماشية ضحية للذئب (في بعض نسخ القصة، يأكل الذئب الصبي أيضا).

لنفكر في هذه القصة فيما يتعلق بالأسواق، هناك مغزيان في القصة؛ أولهما أن الناس مستعدون لمغفرة بعض الكذب، ومن الواضح أن الكثير من الشركات

يفلتون بأكاذيبهم في الإعلانات والعروض مؤقتًا على الأقل، لكن عندما يستمر المسوقون في القيام بتكتيكات الإعلانات الخادعة، فإن عدم الثقة ينتقم ليس من

المجرم فحسب وإنما أيضًا بشكل عام من الآخرين كذلك، عندما ينشر المارقون في السوق ادعاءات كاذبة، فإن الكثيرين منا يزيدون مستوى عدم الثقة لديهم، ثم

ينتشر عدم الثقة هذا يشمل كل شيء نسمعه؛ حيث نتشكك في الحقائق الواضحة، ونرتاب في أي شيء، لقد تقاضت شركة الكابلات التي خانت ثقتي ثمنًا باهظًا

بالتأكيد، لكنها أضرت بصناعتها بأن دفعت مستهلكين مثلي إلى عدم الثقة بشركات الاتصالات بشكل عام، وعدم الثقة هذا ينتقل في أنحاء قطاع الاتصالات،

كحصاة تم إسقاطها في بركة ساكنة محدثًا موجات صغيرة للغاية تؤثر في النهاية على التجارة والمجتمع ككل.

لكن المغزى الثاني والأهم - المغزى الذي نبدأ لتونا في فهمه - هو أن الثقة يصعب استرجاعها بشدة عندما تتآكل، فما على المرء إلا التفكير في الأزمة المصرفية عام

2008 التي سببت أوجاعًا للاقتصاد الأمريكي، ولم تفد عمليات الإنقاذ المالي واللوائح الجديدة التي أعقبت

الأزمة كثيرًا في علاج تحطم الثقة، ولم يفعل سلوك المديرين التنفيذيين في " وول ستريت " شيئًا سوى أن زاد الطين بلة، لست على يقين بسبب تجاهل الثقة باعتبارها موردًا عامًّا مهمًّا، لكن يتضح لي أن فقدانها ستكون له عواقب سلبية طويلة المدى على جميع المعنيين، وأن إصلاح الثقة العامة سيستغرق وقتًا طويلًا للغاية، وبفضل قصر النظر والطمع الفردي، عانت الأرض المشاع (في هذه الحالة، في شكل الأنظمة المالية والحكومة والاقتصاد ككل) من مأساة كبرى.

ورغم ذلك من خلال فهم أن الثقة مورد عام مهم وملموس لا بد من حمايته والاهتمام به، يمكن أن تفعل المؤسسات الكثير لاستعادتها، وتبدأ بعض المؤسسات في الاهتمام كثيرًا بخلق الثقة والمحافظة عليها وفعل ما بوسعها لمنع التدهور المحتمل لها، وفي النهاية أعتقد أن الشركات التي تريد أن تنجح ستهتم بمثال تيمبرلاند وتدرك أن الصدق والشفافية والاستقامة والتعامل العادل يجب أن تكون مبادئ أساسية لدى الشركات، ولو أننا كمستهلكين كافأنا جهودها بالشراء منها بشكل متكرر، فربما نستطيع بمرور الوقت إعادة بناء الثقة على الأقل في شركات النخبة التي تستحق الثقة فعلًا.

الفصل 13 سياق شخصيتنا، الجزء 1

لماذا نحن مخادعون، وماذا بإمكاننا أن نفعل حيال ذلك؟

في عام 2004 كانت التكلفة الإجمالية لجميع السرقات في الولايات المتحدة 525 مليون دولار، وكانت الخسارة الفردية من السرقة الواحدة حوالي 1300 دولار، هذه

المبالغ ليست كبيرة للغاية، عندما ننظر إلى مقدار القوة الشرطية والقضائية والإصلاحات التي تتم المساهمة بها لاعتقال واحتجاز السارقين - ناهيك عن مقدار

التغطية الصحفية والتليفزيونية التي تحظى بها أنواع الجرائم تلك. إنني لا أقترح أن نتساهل مع المجرمين المهنيين بالطبع، فهم لصوص ولا بد أن نحمي أنفسنا

من أفعالهم.

لكن فكر فيما يلي: تقدر سرقة واحتيال الموظفين في مكان العمل كل عام بحوالي 600 مليار دولار، وهذا الرقم أعلى بشكل هائل من التكلفة المالية المجمعة للسرقة

والسطو والنهب وسرقة السيارات (التي بلغ إجماليها حوالي 16 مليار دولار عام 2004)؛ وهي أكثر بكثير مما يستطيع جميع المجرمين المهنيين في الولايات المتحدة

سرقته في حياتهم؛ كما أنه تقريبًا ضعف رأس المال السوقي لشركة جنرال إلكتريك، لكن هناك أكثر من ذلك ، فوفقًا لتقارير مقدمة من قطاع التأمين، يضيف

الأفراد كل عام 24 مليار دولار كاذبة لادعاءاتهم بفقدان الممتلكات، وفي هذه الأثناء تقدر هيئة الضرائب

الداخلية الخسارة ب 350 مليار دولار سنويًّا، مما يمثل فجوة بين تقدير المسئولين الفيدراليين للضرائب التي يجب أن يدفعها المواطنون وما يدفعونه، ويعاني قطاع التجزئة مشكلة أيضًا؛ حيث يخسر 16 مليار دولار سنويٍّا بسبب الزبائن الذين يشترون ملابس، ويرتدونها ويقومون بطي العروات للداخل، ويعيدون هذه الملابس المستعملة ويستعيدون أموالهم بالكامل.

أضف إلى هذا أمثلة يومية للاحتيال - عضو الكونجرس الذي يقبل رحلات للعب الجولف من عضو جماعة الضغط المفضل لديه؛ والطبيب الذي يأخذ رشاوى من المعامل التي يستخدمها؛ والمدير التنفيذي للشركة الذي يؤرخ خيارات الأسهم الخاصة به بتاريخ سابق ليزيد راتبه النهائي - ولديك مقدار هائل من النشاط الاقتصادي البغيض، وهو أكبر بشكل هائل من نشاط لصوص المنازل المعتادين.

عندما اندلعت فضيحة إنرون عام 2001 (واتضح أن إنرون بصفتها " الشركة الأكثر ابتكارًا في أمريكا " وفقًا لمجلة فورتشن لست سنوات متتالية، كانت تدين بقدر كبير من نجاحها إلى ابتكاراتها في المحاسبة)، وجدت أنا و " نينا مازار " و " أون أمير " (أستاذ في جامعة كاليفورنيا بسان دييجو) أنفسنا نناقش موضوع الاحتيال على الغداء، وتساءلنا: لماذا بعض الجرائم لا سيما جرائم الأعمال الإدارية، تصدر عليها أحكام أقل قسوة، لا سيما أن مرتكبيها يمكن أن يحدثوا ضررًا ماليًّا بين القهوة بالحليب التي يتناولونها في الساعة العاشرة

وبين الغداء أكثر من الضرر الذي يمكن أن يسببه اللص العادي في حياته؟

وبعد المناقشة قررنا أنه قد يكون هناك نوعان من الاحتيال، أحدهما ذلك النوع من الاحتيال الذي يستدعي صورة اثنين من المحتالين يطوفان محطة وقود، وبينما

يمران يفكران في مقدار المال الموجود في درج الخزينة، ومَنْ قد يكون موجودًا ويوقفهما، والعقوبة التي يمكن أن يواجهاها في حال القبض عليهما (بما في ذلك

إمكانية إطلاق سراحهما لحسن السير والسلوك). وبناء على حساب التكلفة والفوائد هذا، يقرران سرقة المكان من عدمها.

ثم هناك النوع الثاني من الاحتيال، وهذا النوع يرتكبه أشخاص يعتبرون أنفسهم بشكل عام شرفاء - الرجال والنساء (قف رجاء) الذين استعاروا قلمًا من موقع

المؤتمر، أخذوا مزيدًا من الصودا من موزع المشروبات الخفيفة، بالغوا في تكلفة تلفازهم في تقرير الأملاك المفقودة أو أفادوا كذبًا بأنهم تناولوا وجبة مع العمة "

إنيد " وأضافوا على مصاريف العمل (حسنًا، لقد تساءلت عن أحوال العمل).

نحن نعلم أن هذا النوع الثاني من الاحتيال موجود، لكن ما مدى انتشاره؟ فضلًا عن ذلك لو أخضعنا مجموعة من الأشخاص الشرفاء لتجربة موجهة علميًّا

وأغريناهم بالغش، هل سيقدمون على ذلك؟ هل

سيتخلون عن نزاهتهم؟ وما مقدار ما سيسرقونه؟ قررنا أن نكتشف ذلك.

تحظى كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد بمكان مميز في الحياة الأمريكية؛ حيث تشتهر الكلية التي تقع على ضفاف نهر تشارلز في بوسطن ماساتشوستس؛

ومبنية على الطراز المعماري الاستعماري الفخم؛ وتفيض بأموال التبرعات، بأنها تصنع كبار القادة التجاريين في أمريكا، في الحقيقة في قائمة مجلة فورتشن

لأفضل الشركات البالغ عددها 500 شركة، يتولى خريجو كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد حوالي 20% من المناصب الثلاثة الأولى، إذن أي مكان أفضل من هذا

يمكن أن نجري فيه تجربة عن مسألة الأمانة؟

كانت الدراسة بسيطة نوعًا ما؛ حيث طلبنا من مجموعة من الطلاب الجامعيين وطلاب الماجستير في جامعة هارفارد الخضوع لاختبار يتكون من 50 سؤالًا متعددة

الاختيارات، وستكون الأسئلة مشابهة للأسئلة الموجودة في الاختبارات الموحدة (ما أطول نهر في العالم؟) من ألَّف رواية Moby - Dick ؟ ما الكلمة التي تصف

المتوسط في سلسلة؟ من كانت رمز الحب في الأساطير اليونانية؟). وكان أمام الطلاب 15 دقيقة للإجابة عن الأسئلة، وفي نهاية ذلك الوقت سيطلب منهم تحويل

إجاباتهم من صفحة العمل إلى صفحة تسجيل الدرجات

(يطلق عليها صفحة الفقاعات)، وتسليم كل من صفحة العمل وصفحة الفقاعات إلى مراقب في مقدمة

الغرفة، وكان المراقب يعطيهم 10 سنتات مقابل كل إجابة صحيحة، وهذا بسيط بما يكفي.

وفي تجربة أخرى طلبنا من مجموعة جديدة من الطلاب الخضوع للاختبار العام نفسه، لكن مع تغيير مهم، سيخضع الطلاب في هذه المجموعة للاختبار ويحولون

عملهم إلى صفحة تسجيل الدرجات من خلال الفقاعات، كما فعلت المجموعة السابقة، لكن في هذه المرة ستكون الإجابات الصحيحة في صفحة الفقاعات معلمة

مسبقًا، وكان يتم تلوين الفقاعة التي تدل على الإجابة الصحيحة عن كل سؤال باللون الرمادي، فلو أشار الطلاب في صفحة العمل الخاصة بهم إلى أن أطول نهر

في العالم هو المسيسيبي، على سبيل المثال، فبمجرد أن يتم تسليمهم صفحة الفقاعات سيعرفون بوضوح من خلال العلامات أن الإجابة الصحيحة هي النيل، وفي

تلك المرحلة إن اختار المشاركون الإجابة الخاطئة في صفحة العمل، فبإمكانهم أن يكذبوا ويضعوا علامة على الإجابة الصحيحة في صفحة الفقاعات.

وبعد أن حولوا إجاباتهم، قاموا بإحصاء عدد الأسئلة التي أجابوا عنها بشكل صحيح، وكتبوا ذلك العدد في أعلى صفحة الفقاعات، وسلموا كلًّا من صفحة

العمل وصفحة الفقاعات إلى المراقب في مقدمة

الغرفة، وكان المراقب ينظر إلى عدد الأسئلة التي ادعوا أنهم أجابوا عنها بطريقة صحيحة (ملخص العدد الذي

كتبوه في

أعلى صفحة الفقاعات) ويدفع لهم 10 سنتات مقابل كل إجابة صحيحة.

هل سيغش الطلاب، ويغيرون إجاباتهم إلى الإجابات المعلمة مسبقًا في صفحة الفقاعات؟ لم نكن متأكدين، لكن على أية حال قررنا أن نغري المجموعة الثانية من

الطلاب أكثر، وفي هذه الحالة خضع الطلاب مرة أخرى للاختبار وحولوا الإجابات إلى صفحة الفقاعات المعلمة مسبقًا، لكن هذه المرة طلبنا منهم أن يمزقوا صفحة

العمل الأصلية الخاصة بهم، ويسلموا صفحة الفقاعات فقط للمراقب، بمعنى آخر سيدمرون جميع الأدلة على أي عمل غير مشروع، هل سيلتقطون الطعم؟

مرة أخرى لم نعرف.

وفي الحالة الأخيرة ضغطنا بقوة على نزاهة المجموعة، طلبنا منهم هذه المرة ألا يدمروا صفحة العمل الأصلية فقط، وإنما صفحة الفقاعات المعلمة مسبقًا أيضًا،

فضلًا عن ذلك لم يكن عليهم أن يبلغوا القائم على التجربة بأرباحهم، عندما انتهوا من تمزيق صفحات العمل والإجابات، كان عليهم أن يسيروا إلى مقدمة

الغرفة - حيث وضعنا وعاء ممتلئًا بالعملات المعدنية - ويقوموا بسحب أرباحهم ويخرجوا من الباب، وإن كان

أحدهم قد مال إلى الغش، فقد كانت هذه هي الفرصة للنجاح في ارتكاب جريمة كاملة.

أجل كنا نغريهم وسهلنا الغش، فهل سيلتقط صفوة شباب أمريكا الطعم؟ سيتعين علينا أن نكتشف ذلك.

بينما استقرت المجموعة الأولى على مقاعدها، شرحنا القواعد ووزعنا الاختبارات، عملوا لمدة 15 دقيقة، ثم قاموا بنسخ إجابتهم في صفحة الفقاعات وسلموا

صفحات العمل وصفحات الفقاعات الخاصة بهم، كان هؤلاء الطلاب هم مجموعة التحكم الخاصة بنا، فبما أنهم لم يحصلوا على أي من الإجابات، لم تكن

لديهم أية فرصة للغش على الإطلاق، وأجابوا عن 32.6 سؤال في المتوسط من ال 50 سؤالًا بشكل صحيح.

ما الذي تتنبأ أن المشاركين في حالاتنا التجريبية الأخرى قاموا به؟ نظرًا لأن المشاركين في حالة التحكم حلوا 23.6 سؤال في المتوسط بطريقة صحيحة، فكم الأسئلة

التي تعتقد أن المشاركين في الحالات الثلاث الأخرى ادعوا أنهم حلوها بطريقة صحيحة؟

الحالة رقم 1 التحكم	= 32.6
الحالة رقم 2 اختبار ذاتي	=
الحالة رقم 3اختبار ذاتي + تمزيق	=
الحالة رقم 4 اختبار ذاتي + تمزيق + وعاء الذهب	=

ماذا عن المجموعة الثانية، أجابوا هم أيضًا عن الأسئلة، لكنهم هذه المرة عندما قاموا بتحويل إجاباتهم إلى صفحة الفقاعات، كان بإمكانهم رؤية الإجابات

الصحيحة، هل سيتخلون عن نزاهتهم مقابل 10 سنتات إضافية لكل سؤال؟ كما تبين، ادعت هذه المجموعة أنها حلت 36.2 سؤال في المتوسط، هل كانوا أذكى من مجموعة التحكم؟ هذا مشكوك فيه، وبدلًا من ذلك أمسكناهم يغشون قليلًا (في حوالي 3.6 سؤال).

ماذا عن المجموعة الثالثة؟ قمنا هذه المرة برفع الثمن، لم يكن عليهم رؤية الإجابات الصحيحة فحسب، وإنما طلب منهم أيضًا تمزيق صفحات العمل الخاصة بهم، هل التقطوا الطُّعم؟ أجل غشوا وادعوا أنهم حلوا 35.9 سؤال في المتوسط بطريقة صحيحة، أكثر من المشاركين في حالة التحكم، لكن مثل المشاركين في المجموعة الثانية تقريبًا (المجموعة التي لم تمزق صفحات العمل الخاصة بها).

وأخيرًا وصلنا للطلاب الذين طلب منهم تمزيق ليس صفحات العمل فحسب ولكن صفحات الفقاعات أيضًا، ثم وضعوا أيديهم في وعاء المال وسحبوا ما يستحقون، قاموا بتمزيق صفحات العمل ووضعوا أيديهم في وعاء المال وسحبوا العملات المعدنية وهم بريئون تمامًا، المشكلة هي أن هؤلاء كانت لديهم وجوه قذرة، بلغت ادعاءاتهم متوسط 36.1 إجابة صحيحة - وهذا أعلى قليلًا من إجابات مجموعة التحكم التي بلغت 32.6 - لكن بشكل أساسي مثل المجموعتين الأخريين اللتين أتيحت لهما الفرصة للغش.

ماذا تعلمنا من هذه التجربة؟ الاستنتاج الأول هو أنه عندما تتاح لهم الفرصة، يقدم الكثير من الرجال الشرفاء

على الاحتيال. في الحقيقة، بدلًا من اكتشاف أن
قليلين هم من أقدموا على الغش ليوازنوا بين
المعدلات، اكتشفنا أن أغلبية الناس غشوا، وأنهم
غشوا قليلًا فقط، وقبل أن تلوم الهواء النقي في كلية
إدارة
الأعمال في جامعة هارفارد على هذا المستوى من
الاحتيال، يجدر بي أن أضيف أننا أجرينا تجارب مماثلة
في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، جامعة
برينسيتول، جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس، وجامعة
يال وتوصلنا لنتائج مشابهة.
وقد كانت النتيجة الثانية، وغير المعقولة للغاية، أكثر
إثارة للإعجاب: بمجرد أن تم إغراؤهم، لم يبد أن
المشاركين تأثروا بخطورة القبض عليهم كما قد يتوقع
المرء، فعندما أتيحت للطلاب الفرصة للغش بدون القدرة
على تمزيق أوراقهم، زادوا إجاباتهم الصحيحة من 32.6
سؤال إلى 36.2 سؤال، لكن عندما أتيحت لهم
الفرصة لتمزيق أوراقهم - وإخفاق جريمتهم الصغيرة
تمامًا - لم يتمادوا في احتيالهم، وبقوا على مستوى
الغش نفسه، وهذا يعني أنه عندما لا يكون هناك أي
احتمال للقبض علينا، فنحن لا نتمادى مع ذلك في
الاحتيال.
عندما تمكن الطلاب من تمزيق أوراقهم، ووضع يدهم
في وعاء المال والهروب، كان بإمكان كل واحد منهم
الادعاء بتحقيق درجة ممتازة في الاختبار أو كان
بإمكانهم أخذ المزيد من المال (كان الوعاء يحتوي على

100 دولار بداخله). لكن لم يفعل أي منهم ذلك، لماذا؟ شيء ما منعهم من ذلك، شيء بداخلهم، لكن ماذا كان هذا الشيء؟ وما الأمانة على أية حال؟

قدم " آدم سميث " المفكر الاقتصادي الكبير، إجابة لطيفة عن هذا السؤال بقوله: " عندما شكلت الطبيعة الإنسان ليكون فردًا في المجتمع، حبته برغبة أصلية للإرضاء، ونفور أصلي من الإساءة إلى إخوته، وعلمته أن يشعر بالسعادة إن كانوا في سراء وبالألم إن أصابتهم ضراء " .

وأضاف " سميث " : " يتوقف نجاح معظم الناس... دائمًا تقريبًا على استحسان جيرانهم ونظرائهم وآرائهم الجيدة فيهم؛ ونادرًا ما يمكن الحصول على هذه الأشياء بدون سلوك منتظم مقبول، وبالتالي تثبت صحة المثل القديم الذي يقول: " إن الأمانة هي دائمًا أفضل سياسة تمامًا ودائمًا في مثل هذه المواقف "" .

يبدو هذا تفسيرًا معقولًا من العصر الصناعي؛ فهو متوازن ومتناغم مثل مجموعة من أثقال التوازن والتروس المعشقة تمامًا، ومهما قد تبدو وجهة النظر هذه متفائلة، تنطوي نظرية " سميث " على متلازمة غامضة: بما أن الناس يقومون بتحليل للتكلفة والفوائد فيما يتعلق بالأمانة، فيمكنهم أيضًا أن يقوموا بتحليل للتكلفة والفوائد ليكونوا محتالين، ووفقًا لوجهة النظر هذه، فالأشخاص شرفاء فقط إلى الحد الذي يناسبهم (بما في ذلك رغبتهم في إرضاء الآخرين).

هل تستند القرارات المتعلقة بالأمانة والاحتيال إلى تحليل التكاليف والفوائد نفسه الذي نستخدمه للاختيار بين السيارات والجبن والحواسب الآلية؟ لا أعتقد ذلك،

أولًا: هل يمكنك أن تتخيل صديقًا يشرح لك تحليل التكاليف والفوائد التي قام بها عند شرائه لحاسبه المحمول الجديد؟ بالطبع، لكن هل يمكنك أن تتخيل أن

يشاركك صديقك تحليل التكاليف والفوائد الخاص بقرار سرقة حاسب محمول الذي اتخذته؟ بالطبع لا - ما لم يكن صديقك لصًّا محترفًا، وإنما أتفق مع الآخرين

(من أفلاطون فما دونه) الذين يقولون إن الأمانة شيء أكبر - شيء يعتبر فضيلة أخلاقية في كل مجتمع تقريبًا.

وقد شرح " سيجموند فرويد " الأمر على هذا النحو؛ حيث قال إننا عندما نترعرع في مجتمع، فإننا نستبطن الفضائل المجتمعية، وهذا الاستبطان يقودنا إلى تطوير

الأنا العليا. وبشكل عام تشعر الأنا العالية بالسعادة عندما نمتثل لأخلاقيات المجتمع، وتشعر بالحزن عندما لا نفعل ذلك، لهذا السبب نوقف سيارتنا في الرابعة

صباحًا عندما نشاهد الضوء الأخضر في إشارة المرور، حتى إن كنا نعلم أنه لا يوجد أحد؛ ولهذا السبب نشعر بالارتياح عندما نعيد حافظة مفقودة إلى صاحبها،

حتى لو لم يتم الكشف عن هويتنا أبدا، هذه الأفعال تثير مراكز الثواب في المخ - النواة المتكئة والنواة المذنبة - وتشعرنا بالرضا.

لكن إذا كانت الأمانة مهمة لنا (في استطلاع رأي أخير لحوالي 36000 من طلاب الثانوية العامة في الولايات

المتحدة، قال 98% منهم إن الأمانة مهمة)، وإذا كانت الأمنة تشعرنا بالارتياح، فلماذا نقدم على الاحتيال بشكل متكرر؟

هذه وجهة نظري. نحن نهتم بالأمانة ونريد أن نكون أمناء، المشكلة هي أن مراقب الأمانة الداخلي لدينا ينشط فقط عندما نفكر بتمعن في التجاوزات الكبيرة، مثل

سرقة علبة كاملة من الأقلام من قاعة المؤتمرات، أما بالنسبة للتجاوزات الصغيرة، مثل سرقة قلم أو قلمين، فإننا أيضًا لا نفكر في مدى انعكاس هذه السلوكيات

على أمانتنا وهكذا تظل الأنا العليا لدينا في حالة ثبات عميق.

وبدون مساعدة الأنا العليا ومراقبة والتحكم في الأمانة لدينا، فإن الدفاع الوحيد الذي لدينا في مواجهة هذا النوع من التجاوز هو تحليل منطقي للتكلفة والفوائد،

لكن من الذي سيقارن عن وعي بين فوائد سرقة فوطة من غرفة فندقية بتكلفة أن يتم القبض عليه؟ من الذي سيفكر في تكاليف وفوائد إضافة بعض الإيصالات

للإقرار الضريبي؟ كما رأينا في التجربة التي أجريناها في جامعة هارفارد، لا يبدو أن تحليل التكاليف والفوائد واحتمال أن يتم القبض على الشخص على وجه

الخصوص، أن يؤثر كثيرًا على الاحتيال.

هذه هي سنة الحياة، فمن المستحيل تقريبًا أن تفتح صحيفة بدون أن ترى تقريرًا عن حادث احتيال أو خداع، فنحن نرى كيف تستنزف شركات بطاقات الائتمان

عملاءها بزيادات كبيرة في معدلات الفائدة؛ وعندما يغمر الإفلاس شركات الطيران ثم تطالب الحكومة الفيدرالية بانتشالها - وانتشال صناديق التقاعد ناقصة

التمويل الخاصة بها - من المأزق؛ وعندما تدافع المدارس عن وجود آلات الصودا في الحرم المدرسي (وتكسب ملايين من شركات المشروبات الخفيفة) وهي تعلم في

الوقت نفسه أن المشروبات السكرية تجعل الأطفال يعانون فرط النشاط والسمنة، الضرائب هي مهرجان لتردي الأخلاق، كما يصفها الصحفي الحصيف والموهوب

" ديفيد كاي جونستون " الذي يعمل في صحيفة نيويورك تايمز في كتابه الذي بعنوان Perfectly Legal: The Covert Campaign to Rig Our Tax

System to Benefit the Super Rich – and Cheat Everybody Else .

وقد كافح المجتمع متمثلًا في الحكومة كل هذا إلى حد ما على الأقل، وتم إقرار قانون " ساربينز أوكسلي " (الذي ينص على أن يشهد كبار الإداريين التنفيذيين في

الشركات العامة على مراجعات وحسابات الشركات) لجعل الانهيارات مثل الذي حدث لشركة إنرون شيئًا من الماضي، كما أقر الكونجرس قيودًا على " التخصيص

" (لا سيما المال الحكومي الذي يمنح لأسباب سياسية الذي يدرجه السياسيون في فواتير فيدرالية أكبر). كما أقرت لجنة السندات المالية والبورصة مطالب بالكشف

أكثر عن رواتب ومزايا المديرين التنفيذيين؛ لذا عندما نشاهد سيارة ليموزين كبيرة يستقلها مدير تنفيذي في إحدى الشركات ال 500 المصنفة من قِبل مجلة

فورتشن، فإننا نعرف بشكل مؤكد الراتب الذي يتقاضاه المسئول الكبير بالشركة الذي داخلها.

لكن هل يمكن أن تسد الإجراءات الخارجية مثل هذه كل الفجوات وتمنع الاحتيال؟ يقول بعض النقاد إن هذا غير ممكن، فلنتناول الإصلاحات الأخلاقية في

الكونجرس، على سبيل المثال. تحظر القوانين على أعضاء جماعات الضغط تقديم وجبات مجانية لأعضاء الكونجرس ومساعديهم في الحفلات التي يحضرها جمع

كبير، إذن ماذا فعل أعضاء جماعات الضغط؟ قاموا بدعوة أعضاء الكونجرس إلى حفلات غداء تتضمن قوائم ضيوف محدودة تتحايل على القانون، وعلى نحو

مشابه تحظر قوانين الأخلاق الجديدة على أعضاء جماعات الضغط اصطحاب أعضاء الكونجرس في طائرة ذات أجنحة ثابتة، إذن ماذا عن توصيلة بالطائرة

المروحية؟

وأكثر قانون ممتع سمعت به يطلق عليه " قانون عود الأسنان " ، وهو ينص على أنه على الرغم من أنه لم يعد بإمكان أعضاء جماعات الضغط تقديم وجبات

لأعضاء الكونجرس يتناولونها وهم جالسون،

لا يزال بإمكان أعضاء جماعات الضغط تقديم أي شيء (على ما يبدو مقبلات) يستطيع المشرعون تناوله وهم

واقفون، ويلتهمونه باستخدام أظافرهم أو عود الأسنان.

هل غيَّر هذا خطط قطاع المأكولات البحرية، الذي نظم عشاء لتناول المكرونة والمحار حال الجلوس للمشرعين في واشنطن (وأطلقوا عليه - نعم تخمينك صحيح - "

دع العالم يكن محارتك ")؟ ليس إلى حد كبير تخلى أعضاء جماعات الضغط في قطاع المأكولات البحرية عن طبق المكرونة (وهو غير مرتب تمامًا ليتم تناوله بعود

الأسنان)، لكن أطعموا أعضاء الكونجرس جيدًا مع ذلك بمحارات نيئة مفتوحة حديثًا (التي التهمها أعضاء الكونجرس وهم واقفون).

كما وصف قانون " ساربينز أوكسلي " بأنه غير فعال. يقول بعض النقاد إنه جامد وغير مرن، لكن أعنف احتجاج كان من أولئك الذين وصفوه بأنه غامض وغير

متناسق وغير كفء ومكلف للغاية (لا سيما بالنسبة للشركات الصغيرة). وجادل " ويليام إيه. نيسكانين " ، رئيس معهد كاتو بقوله: " لم يقض على الفساد،

وإنما أجبر الشركات فقط على اتخاذ إجراءات معقدة " .

وهذه هي نهاية فرض الأمانة من خلال عوامل تحكم خارجية، قد تنجح في بعض الحالات، لكن لن تنجح في أخرى، فهل يمكن أن يكون هناك علاج أفضل

للاحتيال؟

قبل أن أحاول حتى الإجابة عن هذا السؤال، دعني أصف تجربة قمنا بإجرائها تعبر بشكل كبير عن

الموضوع، قبل بضع سنوات قمت و " نينا " و " أون " بتجميع

مجموعة من المشاركين في معمل في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس وطلبنا منهم الخضوع لاختبار رياضيات بسيط، كان الاختبار يتكون من 20 مسألة بسيطة،

تتطلب كل واحدة منها من المشاركين إيجاد عددين يكون مجموعهما 10 (للعثور على عينة من هذه المسائل، انظر الجدول أدناه). وكان أمامهم خمس دقائق لحل

أكبر عدد ممكن من المسائل، وبعد ذلك تم إشراكهم في مسابقة يانصيب، وإذا فازوا باليانصيب فسيحصلون على عشرة دولارات مقابل كل مسألة حلوها بشكل صحيح.

ومثل تجربتنا في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، سلم بعض المشاركين أوراقهم مباشرة للقائم على التجربة، وكانت هذه هي مجموعة التحكم، ودَوَّن

المشاركون الآخرون عدد الأسئلة التي حلوها بطريقة صحيحة على ورقة أخرى، ثم تخلصوا من الأوراق الأصلية، من الواضح أن هؤلاء المشاركين هم الذين كانت

لديهم فرصة للغش. إذن نظرًا لوجود هذه الفرصة، هل غش هؤلاء المشاركون؟ فعلوا ذلك، حسبما تكون قد خمنت (ولكن بالطبع قليلًا فقط).

انظر إلى ساعتك، وراقب الوقت، وابدأ البحث عن عددين
في الجدول يكون مجموعها 10 بالتحديد.
كم استغرقت من الوقت؟

1.69	1.81	2.91
4.67	4.81	3.05
5.82	5.06	4.28
6.36	5.19	4.57

حتى الآن لم أخبرك بأي شيء جديد، لكن مفتاح هذه التجربة كان ما يسبقها، فعندما أتى المشاركون إلى المعمل في البداية، طلبنا من بعضهم تدوين أسماء 10 كتب قرأوها في المدرسة الثانوية، وطلب من الآخرين تدوين أكبر عدد يمكنهم تذكره من بعض المبادئ، وبعد أن أنهوا الجزء الخاص بالتذكر في هذه التجربة، طلبنا منهم أن يبدأوا العمل على مهمة المصفوفة.

كانت هذه المهمة التجريبية تعني أن بعض المشاركين تم إغراؤهم بأن يغشوا بعد تذكر ال 10 كتب التي قرأوها في المدرسة الثانوية، وتم إغراء بعضهم بعد تذكر بعض المبادئ، فمن الذي غش أكثر في اعتقادك؟

عندما لم يكن الغش ممكنًا، حل المشاركون 3.1 مسألة في المتوسط بطريقة صحيحة.

وعندما كان الغش ممكنًا، حققت المجموعة التي تذكرت ال 10 كتب التي قرأتها في الثانية نتيجة بلغ متوسطها 4.1 أسئلة تم حلها

(أو أكبر من الذين لم يتمكنوا من الغش بنسبة 33%).

لكن المسألة المهمة هي ما حدث للمجموعة الأخرى - الطلاب الذين دونوا في البداية بعض المبادئ ثم خضعوا للاختبار، ثم مزقوا صفحات العمل الخاصة بهم،

وكما يقول مذيعو البرامج الرياضية، كانت هذه هي المجموعة التي تستحق المراقبة، فهل سيغشون - أم سيكون للمبادئ تأثير على نزاهتهم؟ كانت النتيجة مفاجئة

حتى بالنسبة لنا، لم يغش الطلاب الذين طلب منهم تذكر بعض المبادئ على الإطلاق، وبلغ معدل إجاباتهم الصحيحة ثلاث إجابات - الدرجة الأساسية نفسها

التي حققتها المجموعة التي لم تستطع الغش، وأقل من أولئك الذين تمكنوا من الغش لكنهم تذكروا أسماء الكتب.

بينما كنت عائدًا إلى المنزل في تلك الليلة بدأت أفكر فيما حدث، أقدمت المجموعة التي سردت الكتب العشرة على الغش، ليس كثيرًا بالتأكيد، فقط إلى الدرجة

التي تدخلت فيها آلية الثواب الداخلية لديهم (النواة المتكئة والأنا العليا) وأثابتهم على التوقف.

لكن يا لها من معجزة تلك التي اجترتها المبادئ! فإننا لم نذكر المشاركين أيضًا بالمبادئ، وإنما طلبنا فقط من كل مشارك أن يتذكرها (ولم يستطع أي واحد من

المشاركين تقريبًا تذكر المبادئ كلها). كنا نأمل في أن يثير التمرين فكرة الأمانة بينهم، وكان هذا ما حدث بوضوح؛ لذا تساءلنا عن الدروس التي يمكن أن نتعلمها

من هذه التجربة فيما يتعلق بتقليل الأمانة؟ استغرق التوصل لبعض الاستنتاجات منا بضعة أسابيع.

ربما استطعنا كأحد الاحتمالات إحياء بعض المبادئ في حياة الناس، لو كنا نريد فقط تقليل الأمانة، فربما لم تكن هذه فكرة سيئة، ثم مرة أخرى قد يعترض

البعض على أساس أن المبادئ تتضمن إقرارًا لفكر معين أو أنها تخلط الاعتقاد بالعاملين التجاري والعلمي، لكن ربما سيجدي قسم ذو طبيعة مختلفة نفعًا، ما

أثار إعجابي بشكل خاص في التجربة المتعلقة بالمبادئ هو أن الطلاب الذين استطاعوا تذكر مبدأ أو اثنين فقط تأثروا بهما بنفس قدر تأثر الطلاب الذين تذكروا الكثير

من المبادئ، وهذا أوضح أن المبادئ في حد ذاتها لم تشجع على الأمانة، وإنما التأمل المجرد في معيار أخلاقي من نوع ما.

إن كانت تلك هي الحقيقة، إذن فقد كان بإمكاننا أيضًا استخدام المعايير غير الدينية لرفع المستوى العام للأمانة. على سبيل المثال، ماذا عن القسم المهني الذي

يؤديه الأطباء والمحامون وغيرهم؟ هل يمكن أن يحقق هذا القسم النتائج المرغوبة؟

كلمة profession (مهنة) مشتقة من الكلمة اللاتينية professus ، ومعناها " مؤكد علانية " ، وبدأت المهن في مكان ما في الماضي السحيق في المجال الديني ثم

امتدت إلى الطب والقانون، وقيل إن الأشخاص الذين

أتقنوا العلم الخفي لم يحتكروا ممارسة ذلك العلم فحسب، وإنما كان لديهم التزام باستخدام سلطتهم
بحكمة وأمانة، وكان القسم - وهو منطوق وغالبًا مكتوب - تذكرة للممارسين بتنظيم سلوكهم، كما أنه قدم سلسلة من القوانين التي يجب اتباعها لأداء واجبات
مهنتهم.
وقد استمر ذلك القسم لفترة طويلة، لكن بعد ذلك في الستينيات من القرن الماضي، ظهرت حركة قوية للتخلص من تنظيم المهن، وكان هناك جدل بأن المهن عبارة
عن نخبة من المؤسسات وكان لابد من لفت الانتباه العام لها، وكان يعني هذا بالنسبة لمهنة المحاماة مزيدًا من المرافعات الموجزة المكتوبة بالنثر الإنجليزي البسيط،
آلات تصوير في قاعات المحاكم وإعلانات، وتم تطبيق إجراءات مشابهة ضد حكم النخبة على الطب والصرافة ومهن أخرى أيضًا، كان من الممكن أن يكون جزء كبير
من هذا مفيدًا، لكن ضاع شيء عندما تم تفكيك المهن، فقد تم استبدال الاحترافية الصارمة بالمرونة والحكم الفردي وقوانين التجارة والرغبة في الثراء، واختفى
معها أساس الأخلاق والقيم الذي بنيت عليه المهن.
على سبيل المثال، وجدت دراسة أجرتها نقابة المحامين في ولاية كاليفورنيا في التسعينيات من القرن الماضي، أن غالبية المحامين في كاليفورنيا

سئموا من انحطاط

الشرف في عملهم وأنهم متشائمون بشدة من حالة مهنة المحاماة، وقال ثلثاهم: " إن المحامين اليوم يتنازلون عن مهنتهم نتيجة للضغط الاقتصادي " ، وقال

80% تقريبًا إن نقابة المحامين تفشل في معاقبة المحامين غير المنضبطين أخلاقيًّا بشكل كاف، وقال نصفهم إنهم لن يختاروا أن يكونوا محامين إن أتيحت لهم

الفرصة مرة أخرى.

ووجدت دراسة أخرى مشابهة أجرتها مؤسسة " ماريلاند جوديشال تاسك فورس " استياء مشابهًا بين المحامين في تلك الولاية، ووفقًا لمحامي " ماريلاند " فقد

انحطت مهنتهم بشكل سيئ للغاية لدرجة أنهم غالبًا ما يكونون سريعي الغضب، سريعي الانفعال، وميالين للجدال، و " سليطي اللسان " أو " منعزلين،

منسحبين، منشغلين أو مشوشين " . وعندما سئل محامون في فيرجينيا ما إذا كانت المشاكل المتواجدة في الاحترافية يمكن عزوها إلى بعض المحامين الفاسدين أو

إلى اتجاه شائع، قال أغلبيتهم إن هذه مسألة منتشرة.

واعتبر المحامون في فلوريدا هم الأسوأ 26 ، ففي عام 2003 أفادت نقابة المحامين في فلوريدا بأن " أقلية جوهرية " من المحامين " شرهون للمال، ماكرون،

مخادعون، خبثاء وليسوا جديرين بالثقة؛ لا يراعون الحقيقة أو العدل إلا قليلا، ولديهم استعداد للتحريف

والتلاعب وإخفاء الحقائق من أجل الفوز؛ كما أنهم مغرورون، ومتكبرون، وبذيئون. كما أنهم متبجحون وبغيضون " . هل هناك صفة أخرى يمكن أن أضيفها؟

ومهنة الطب لها منتقدوها أيضًا، فيذكر النقاد الأطباء الذين يجرون جراحات وعمليات أخرى غير ضرورية من أجل زيادة صافي الربح، والذين يطلبون إجراء تحاليل في معامل تقدم لهم رشاوى، والذين يميلون إلى إجراء فحوصات طبية باستخدام أجهزة يصادف أنهم يمتلكونها، وماذا عن تأثير قطاع الأدوية؟ قال صديق لي إنه جلس منتظرًا طبيبه لمدة ساعة مؤخرًا، وخلال ذلك الوقت، دخل وخرج أربعة مندوبين (جذابين للغاية) لشركات أدوية من العيادة، وأحضروا معهم غداء وعينات مجانية وهدايا أخرى.

ويمكنك أن تنظر تقريبًا إلى مجموعة مهنية وترى بوادر لمشكلات مماثلة، ماذا عن جمعية علماء جيولوجيا البترول، على سبيل المثال؟ الصورة التي أراها في أنواع إنديانا جونز، الذين يهتمون بمناقشة الصخر الزيتي الجوراسي والرواسب الدلتاوية أكثر من جني الأرباح، لكن انظر عن كثب وستلاحظ مشكلات جمة. كتبت إحدى عضوات الجمعية إلى زميلاتها تقول: " هناك سلوك غير أخلاقي يحدث على نطاق أكبر مما يمكن لأي أحد أن يتخيل " .

قد تسأل: ما نوع الاحتيال، بحق الله، الذي يمكن أن يكون منتشرًا في صفوف علماء جيولوجيا البترول؟

على ما يبدو أنها أشياء مثل استخدام بيانات زلزالية
ورقمية غير مصرح بها؛ سرقة خرائط ومواد؛ والمبالغة في التبشير بترسيبات نفطية معينة، في حالات يتم فيها البيع أو الاستثمار في الأراضي، وقد علق أحد
الجيولوجيين البتروليين قائلًا: " العمل المنافي للقانون يكون في كثير من الأحيان مبهمًا، وليس واضحًا تمامًا " .
لكن لنتذكر أن الجيولوجيين البتروليين ليسوا وحدهم، فهذا الانحدار في الاحترافية موجود في كل مكان، وإن كنت بحاجة إلى مزيد من البراهين، فانظر إلى المناظرة
في مجال علماء الأخلاق المهنيين، الذين تتم دعوتهم أكثر من ذي قبل للشهادة في جلسات الاستماع والمحاكمات العلنية؛ حيث يمكن لطرف أو آخر أن يستأجرهم
لدراسة قضايا مثل العلاج الذي يتلقاه أحد المرضى أو حقوق الأجنة المجهضة، هل يتم إغراؤهم بمسايرة الأوضاع الراهنة؟ على ما يبدو هذا صحيح. العنوان التالي -
" الخبرة الأخلاقية: مشكلة في الأخلاق المهنية لعلماء الأخلاق المهنيين " - هو عنوان مقال في إحدى المجالات الخاصة بالأخلاق 28 ، وكما قلت تتواجد علامات تآكل
الثقة في كل مكان.
ما الذي علينا فعله؟ لنفترض أننا تبنينا عادة التوقيع على إفادة علمية معينة - مشابهة للقسم المهني - تذكرنا بالتزامنا نحو الأمانة، بدلًا من التذكير بالمبادئ

الأخلاقية، هل كان القسم البسيط سيشكل فارقًا كالفارق الذي رأينا أن المبادئ الأخلاقية تحدثه؟ كان علينا أن نكتشف ذلك، ومن ثمَّ أجرينا تجربتنا التالية.

قمنا مجددًا بتجميع المشاركين، وفي هذه الدراسة خضعت أول مجموعة من المشاركين لاختبار المصفوفات الرياضية وسلموا إجاباتهم للقائم على التجربة في

مقدمة الغرفة (الذي قام بإحصاء عدد الأسئلة التي أجابوا عنها بشكل صحيح ودفع لهم المبالغ المستحقة وفقًا لذلك). وخضعت المجموعة الثانية للاختبار أيضًا،

لكن طلب من أعضاء هذه المجموعة أن يطووا صفحة الإجابات الخاصة بهم ويحتفظوا بها، ويخبروا القائم على التجربة في مقدمة الغرفة عن عدد المسائل التي

حلوها بشكل صحيح، ودفع لهم القائم على التجربة المبالغ المستحقة وفقًا لذلك وغادروا.

الجانب الجديد في هذه التجربة كانت له علاقة بالمجموعة الثالثة، فقبل أن يبدأ هؤلاء المشاركون، طلب من كل واحد منهم التوقيع على الإفادة التالية على صفحة

الإجابة: " أفهم أن هذه الدراسة تتم وفقًا لميثاق الشرف لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا " . وبعد التوقيع على هذه الإفادة، استمروا في المهمة، وعندما انقضى

الوقت قاموا بوضع صفحات الإجابة في جيوبهم، وساروا إلى مقدمة الغرفة، وأخبروا القائم على التجربة بعدد المسائل التي حلوها بطريقة صحيحة، وتم الدفع

لهم وفقًا لذلك.

ماذا كانت النتائج؟ في حالة التحكم التي لم يكن الغش فيها ممكنًا، حل المشاركون ثلاث مسائل في المتوسط (من بين 20 مسألة). وفي الحالة الثانية، التي استطاع

فيها المشاركون إخفاء إجاباتهم، ادعوا أنهم حلوا 5.5 إجابات في المتوسط، الشيء الجدير بالملاحظة كان في الموقف الثالث - الذي أخفى فيه المشاركون صفحات

الإجابة في جيوبهم، لكنهم وقعوا أيضًا على إفادة ميثاق الشرف، وفي هذه الحالة ادعوا بأنهم حلوا ثلاث مسائل في المتوسط - وهو العدد نفسه تمامًا الذي حلته

مجموعة التحكم، وكانت هذه النتيجة مشابهة للنتائج التي حققناها مع المبادئ الأخلاقية، عندما قضت التذكرة الأخلاقية على الغش تمامًا، ويعتبر تأثير توقيع

إفادة عن ميثاق الشرف مذهلًا على وجه الخصوص عندما نأخذ في الحسبان أن معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا ليس به أي ميثاق شرف.

إذن لقد تعلمنا أن الناس يغشون عندما تواتيهم فرصة لفعل ذلك، لكنهم لا يغشون بقدر ما يستطيعون، فضلًا عن ذلك حالما يبدأون يفكرون في الأمانة - سواء

بتذكر بعض المبادئ الأخلاقية أو بتوقيع إفادة بسيطة - فإنهم يتوقفون عن الغش تمامًا، بمعنى آخر عندما لا تفرض علينا أي معايير للفكر الأخلاقي، فإننا نميل

إلى أن نضل ونصل للاحتيال. لكن لو تم تذكيرنا بالأخلاق

في اللحظة التي نتعرض فيها للإغراء، حينها سنكون أكثر قابلية للالتزام بالأمانة.

في الوقت الحالي تتزاحم العديد من نقابات المحامين في الولايات والمؤسسات المهنية على دعم أخلاقياتها المهنية، بعضها يقوم بزيادة الدورات التدريبية في

الجامعات وكليات الدراسات العليا، وأخرى تحتاج إلى فصول لصقل الأخلاق، في مهنة المحاماة نشر القاضي " دينيس إم. سويني " من دائرة مقاطعة هاوارد

(ولاية ماريلاند) كتابه الذي بعنوان، Guidelines for Lawyer Courtroom Conduct ، وذكر فيه قائلًا: " معظم القوانين مثل هذه هي ببساطة ما تقول

أمهاتنا إن على الرجل أو المرأة المهذبة اتباعها، وبما أن أمهاتنا (وأمهاتكم) لا يمكن أن يتواجدن في كل قاعة محكمة في الولاية، نظرًا لمسئولياتهن المهمة، فإنني أقدم

هذه القوانين " .

هل ستنجح هذه الإجراءات العامة؟ لنتذكر أن المحامين يقسمون عندما ينضمون للنقابة، كما يقسم الأطباء عندما ينضمون لمهنتهم، لكن التأدية العابرة للقسم

والإفادات العابرة بالالتزام بالقوانين ليست كافية؛ حيث يتضح لنا من تجاربنا أنه يجب تذكر القسم والقوانين في لحظة الإغراء أو قبلها. بالإضافة إلى ذلك فإن

الوقت ليس في صالحنا, فنحن نحاول كبح هذه المشكلة، وقد قلت في الفصل الرابع إنه عندما تتصادم القواعد الاجتماعية مع القواعد السوقية، تختفي

القواعد

الاجتماعية وتبقى القواعد السوقية، وحتى لو لم يكن التشبيه دقيقًا، فإن الأمانة تقدم درسًا ذا صلة، عندما تنحدر الأخلاقيات المهنية (القواعد الاجتماعية)، فلن يكون استرجاعها سهلًا.

هذا لا يعني أنه لا يجدر بنا أن نحاول. ما سبب الأهمية الشديدة للأمانة؟ أحد الأسباب هو، دعونا لا ننس أن الولايات المتحدة تتخذ موقعًا كقوة اقتصادية في

العالم اليوم، وذلك يرجع جزئيًّا إلى أنها (أو على الأقل يتصور ذلك) واحدة من أكثر الدول أمانة في العالم، فيما يتعلق بمعايير تنظيم عمل الشركات.

في عام 2002، احتلت الولايات المتحدة الترتيب العشرين في العالم من حيث النزاهة وفقًا لأحد استطلاعات الرأي (حلَّت الدنمارك وفنلندا ونيوزيلندا في المركز

الأول؛ وجاءت هاييتي في المركز الأخير، المركز 163)، ووفقًا لهذا أظن أن الناس الذين يتعاملون تجاريًّا مع الولايات المتحدة يشعرون بشكل عام أن بإمكانهم عقد

صفقة عادلة، لكن حقيقة الأمر هي أن الولايات المتحدة احتلت الترتيب الرابع عشر عام 2000 قبل موجة فضائح الشركات التي جعلت صفحات الأعمال في

الصحف الأمريكية تبدو كدفتر تسجيل الوقائع الخاص بالشرطة 29 ، بمعنى آخر نحن ننحدر إلى منزلق خطير، ولا نخرج منه وهذا يمكن أن تكون له تكاليف

هائلة على المدى البعيد.

لقد ذكرنا " آدم سميث " بأن الأمانة هي أفضل سياسة حقًّا، لا سيما في التجارة، ولأخذ لمحة عن الجانب الآخر لذلك الإدراك - الجانب السلبي، في مجتمع تنعدم

فيه الثقة - يمكنك أن تنظر إلى العديد من الدول، ففي الصين كلمة الشخص في أحد الأقاليم نادرًا ما تصل إلى إقليم آخر، وأمريكا اللاتينية تمتلئ بالاتحادات

الاحتكارية التي تديرها العائلات التي تمنح قروضًا للأقارب (ثم تفشل في تخفيض الائتمان عندما يبدأ المدينون في التخلف عن السداد). وتعد اليونان مثالًا آخر

لدولة مبتلاة بانعدام الثقة، فقد أخبرني طالب يوناني في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بأن العمل التجاري هناك يفتقر إلى برنامج ثقة، وبسبب هذا لا يدفع

أي أحد مقدمًا ولا يقدم أي أحد ائتمانا، ولا يوجد أحد لديه استعداد للمجازفة، ولا بد أن يعمل الناس في نطاق عائلاتهم؛ حيث لا يزال يوجد مستوى ما من

الثقة، هل تود العيش في عالم كهذا؟ انتبه، لأننا بدون الثقة قد نصل إلى ذلك العالم أسرع مما تتخيل.

ماذا بوسعنا أن نفعل للإبقاء على الأمانة في بلادنا؟ يمكننا أن نقرأ الكتب الدينية أو أي شيء يعكس قيمنا، يمكننا أن نعيد إحياء المعايير المهنية، ويمكننا أن نوقع

على وعود بأننا سنتصرف بنزاهة، وهناك مسار آخر وهو أن ندرك أولًا أننا عندما نمر بمواقف تتعارض فيها مصلحتنا المالية الشخصية مع معاييرنا الأخلاقية، فإننا

نتمكن من تحريف الحقيقة، ونرى العالم بمنظور يتوافق مع مصلحتنا الأنانية، ونصبح محتالين، فما الحل إذن؟ إن أدركنا نقطة الضعف هذه، فيمكننا أن

نحاول تجنب مثل هذه المواقف من البداية، فيمكننا أن نحظر على الأطباء طلب إجراء تحاليل ستعود عليهم بالنفع المالي؛ ويمكننا أن نحظر على المحاسبين

والمدققين الماليين العمل كمستشارين في الشركات نفسها؛ ويمكننا أن نحظر على أعضاء الكونجرس وضع رواتبهم بأنفسهم، وهكذا.

لكن هذه ليست نهاية مسألة الأمانة, ففي الفصل التالي، سأقدم بعض الاقتراحات الأخرى الخاصة بالأمانة، وبعض الإدراكات العميقة الأخرى لكيفية الصراع

معها.

تأملات في الأمانة وورق الحمام

بعد عام تقريبًا من نشر هذا الكتاب لأول مرة، تلقيت رسالة إلكترونية مثيرة للاهتمام من امرأة استخدمت عناصر من تجربة ميثاق الشرف الخاصة بنا لتصميم

اختبار خاص بها، حل بشكل كفء مشكلة مهمة تتعلق بورق حمام مسروق.

عزيزي البروفسير أريلي:

لقد وجدت أن تجاربك عن الغش مثيرة للاهتمام بشكل خاص (على سبيل المثال، " ميثاق الشرف في معهد

ماساتشوستس للتكنولوجيا " غير الموجود و " المبادئ الأخلاقية ") وقمت في الواقع بصياغة تجربة خاصة بي مستعينة بتجاربك.

إنني أعيش في منزل بالقرب من الحرم الجامعي لجامعة كاليفورنيا في بيركلي، وأتشارك المنزل مع العديد من

الرفقاء في السكن؛ ولم يكن أي منا يعرف الآخر قبل الانتقال للإقامة معاً، فضلًا عن ذلك انتقلت مجموعة من الطلاب

الجدد إلى المنزل لقضاء أشهر الصيف العام الماضي، وقد أدى نظام المعيشة هذا إلى عدد من المشكلات، أعني سرقة ورق الحمام.

تقوم مدبرة المنزل كل سبت بتزويد كل حمام بأربع لفائف جديدة من ورق الحمام، لكنني لاحظت الصيف الماضي أن ورق الحمام ينفد بحلول مساء يوم الإثنين،

هذا لا يختلف عن موقف " مأساة الأرض المشاع " ، وقد اتضح أن بعض رفقاء السكن يدخرون ورق الحمام لاستخدامهم الشخصي، حاولت أن أفكر في طرق لوقف

الادخار، ولم أكن أريد أن أواجه أي أحد؛ لأن هدفي كان منع اختفاء ورق الحمام، وليس تنفير الأشخاص.

فقمت واضعة تجربتك نصب عيني، بتعليق ملحوظة في دورة مياه الدور العلوي تطلب من رفقاء السكن عدم إخراج ورق الحمام من دورة المياه للاستخدام الشخصي.

وبعد ساعتين، ظهرت لفافة جديدة من ورق الحمام مجددًا بشكل سحري في دورة المياه؛ حيث قمت بتعليق الملحوظة، وهذا لم يحدث من قبل قط، لقد نجحت

التجربة! وقمت بتفقد دورة المياه في الدور السفلي، التي لم أعلق عليها ملحوظة، ولم توجد أية لفافات، وبعد يومين ظهرت لفافة جديدة من ورق الحمام مرة

أخرى في دورة مياه الدور العلوي.

كنت سعيدة تمامًا لأن الملحوظة التي وضعتها أنهت الادخار/السرقة.

شكرًا لك على الإلهام! بالتأكيد ينطبق علم الاقتصاد السلوكي على الحياة اليومية .

تحياتي،

روندا

لا بد أن أعترف بأنني عندما فكرت في آثار التجارب المذكرة بالشرف على الحياة اليومية، لم تخطر في بالي أمور مثل ورق الحمام، لكنني سعيد لأن " روندا " وفقت

بين التجارب وبين موقفها، كما أنني سعيد جدًّا أنها وضعت الملحوظة في واحدة من دورات المياه وليس الأخرى، وهذا تحكم تجريبي جميل!

الفصل 14 سياق شخصيتنا، الجزء 2

لماذ يجعلنا التعامل مع النقود أكثر أمانة؟

تحتوي الكثير من المدن الجامعية بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا على مناطق عامة؛ حيث توجد مجموعة متنوعة من المبردات التي يمكن أن يستخدمها

الطلاب في الغرف القريبة، وفي صباح أحد الأيام في حوالي الساعة الحادية عشرة، في أثناء توا جد معظم الطلاب في صفوفهم، تسللت إلى المدن الجامعية وبحثت

عن كل المبردات المشتركة التي أمكننا العثور عليها في جميع الأدوار على التوالي.

وعندما اكتشفت مبردًا مشتركًا، تحركت نحوه ببطء، وبعد أن نظرت حولي بحذر قمت بفتح الباب ووضعت ست عبوات كوكاكولا ورحلت بخفة وحيوية، وعلى

بعد مسافة آمنة وقفت ودونت الزمن ومكان الثلاجة التي وضعت فيها عبوات الكوكاكولا.

وخلال الأيام القليلة الماضية كنت أعود لتفقد علب الكوكاكولا، واحتفظت بيوميات دونت فيها بالتفصيل عدد العبوات التي بقيت في المبرد، وكما قد تتوقع فإن

فترة عمر النصف للكوكاكولا في المدينة الجامعية ليس طويلًا جدًّا؛ حيث اختفت جميعها في خلال 72 ساعة، لكنني لا أترك دائمًا كوكاكولا، ففي بعض المبردات

تركت طبقًا يحتوي على ست ورقات من فئة الدولار، فهل سيختفي المال أسرع من الكوكاكولا؟

قبل الإجابة عن ذلك السؤال، دعني أطرح عليك سؤالًا: افترض أن زوجتك تتصل بك في العمل وتخبرك بأن ابنتك بحاجة إلى قلم رصاص أحمر للمدرسة في اليوم التالي: " هل بإمكانك أن تحضر قلمًا إلى المنزل؟ " ما مدى الراحة التي ستشعر بها وأنت تأخذ قلمًا من العمل لابنتك؟ هل أنت مرتاح للغاية؟ غير مرتاح إلى حد ما؟ مرتاح تمامًا؟

دعني أطرح عليك سؤالًا آخر: افترض أنه لا توجد أقلام رصاص حمراء في العمل، لكن بإمكانك أن تشتري واحدًا في الدور السفلي سعره 10 سنتات، وصندوق المصروفات النثرية في مكتبك مفتوح ولا يوجد أحد، هل كنت ستأخذ 10 سنتات من صندوق المصروفات النثرية لتشتري القلم الرصاص الأحمر؟ افترض أنه لم تكن لديك أية قطع نقدية صغيرة وكنت بحاجة إلى 10 سنتات، فهل كنت ستشعر بالراحة وأنت تأخذها؟ هل كان هذا أمرًا لا ضير فيه؟

لا أعرف رأيك، لكنني رغم أنني أجد أخذ قلم رصاص من العمل أمرًا سهلًا نسبيًّا، فإنني أجد صعوبة شديدة في أخذ النقود، (ومن حسن حظي أنني لم أضطر إلى مواجهة هذا الأمر، بما أن ابنتي لم تلتحق بالمدرسة بعد).

وكما يتضح، فقد شعر طلاب معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بإحساس مختلف فيما يتعلق بأخذ النقود، وكما ذكرت اختفت علب الكوكاكولا بسرعة؛

واختفت كلها في خلال 72 ساعة، لكن الموضوع كان

مختلفًا تمامًا مع المال؛ حيث لم يتم الاقتراب من الأطباق التي تحتوي على ورقات الدولار طوال 72 ساعة،

حتى أخرجتها من المبردات.

إذن ماذا يحدث هنا؟

عندما ننظر إلى العالم حولنا، نجد أن كثيرًا من الاحتيال الذي نلاحظه يتضمن غشا ينفصل عن النقود بخطوة واحدة، فالشركات تغش في ممارسات المحاسبة

الخاصة بها، ويغش المديرون التنفيذيون باستخدام خيارات أسهم بتاريخ قديم؛ ويغش أعضاء جماعات الضغط بتمويل أحزاب السياسيين؛ وتغش شركات

الأدوية بمنح عطلات مترفة للأطباء وزوجاتهم، ولأكون على يقين لا يغش هؤلاء الناس في النقد السائل (إلا أحيانًا)، وذلك هو مقصدي: الغش أسهل بكثير عندما

يكون منفصلًا عن المال بخطوة.

هل تعتقد أن مصممي انهيار شركة إنرون - كينيث لاي، جيفري سكيلينج، وأندرو فاستو - كانوا سيسرقون المال من حافظات العجائز؟ بالتأكيد أخذوا ملايين

الدولارات من أموال المعاشات من كثيرين من العجائز، لكن هل تعتقد أنهم كانوا سيضربون امرأة بهراوة ويسحبون النقود من بين أصابعها؟ قد تختلف مع

ذلك، لكنني أميل إلى أن أقول لا.

إذن ما الذي يسمح لنا بالغش عندما يتضمن الغش أشياء غير نقدية، وما الذي يقيدنا عندما نتعامل مع المال؟ كيف يحدث هذا الدافع غير المنطقي؟

لأننا بارعون للغاية في تبرير احتيالنا التافه، فمن الصعب غالبًا التيقن من تأثير الأشياء غير النقدية على الغش الذي نمارسه، فعلى سبيل المثال، عندما نأخذ قلم

رصاص فإننا قد نبرر أن الأدوات المكتبية جزء من المقابل المادي الإجمالي الذي نحصل عليه أو أن سرقة قلم رصاص أو اثنين هو أمر يفعله الجميع. قد نقول إن أخذ

علبة كاكولا من مبرد عمومي بين الحين والآخر أمر لا ضير فيه, لأننا في النهاية تؤخذ منا جميعًا علب كوكاكولا، ربما اعتقد " لاي " و " سكيلينج " و " فاستو " أن

تزييف دفاتر الحسابات في إنرون كان أمرًا لا خطأ فيه، بما أنه كان إجراء مؤقتًا يمكن تصحيحه عندما تتحسن الأعمال التجارية، ومَن يدري؟

إذن، للوصول إلى الطبيعة الحقيقية للاحتيال، كان علينا ابتكار تجربة ذكية، تجربة لن يسمح فيها الشيء موضع الجدل إلا بأعذار قليلة، فكرت أنا و " نينا " و "

أون " في ذلك. لنفترض أننا استخدمنا عملة رمزية، مثل القطع المعدنية الرمزية لم تكن نقودًا، ولم تكن أيضًا أشياء لها تاريخ، مثل الكوكاكولا أو القلم الرصاص،

هل كان ذلك ليمنحنا إدراكًا عميقًا لعملية الغش؟ لم نكن واثقين، لكنه بدا أمرًا منطقيًّا؛ وهكذا قبل بضع سنوات قمنا بتجربة ذلك.

وهذا ما حدث، عندما انتهى الطلاب في إحدى كافيتريات معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا من

وجبات الغداء، قاطعناهم لنسألهم إن كانوا يودون المشاركة في

تجربة مدتها خمس دقائق، وشرحنا لهم أن كل ما عليهم فعله هو حل 20 مسألة رياضية بسيطة (إيجاد عددين مجموعهما 10)، وسيحصلون على 50 سنتًا

مقابل كل إجابة صحيحة.

بدأت التجربة بشكل مشابه في كل حالة، لكنها انتهت بواحدة من ثلاث طرق مختلفة، عندما أنهى المشاركون في المجموعة الأولى اختباراتهم سلموا صفحات

العمل الخاصة بهم إلى القائمة على التجربة، التي قامت بتسجيل إجاباتهم الصحيحة ودفعت لهم 50 سنتًا مقابل كل إجابة صحيحة، وطلبت من المشاركين في

المجموعة الثانية تمزيق صفحات العمل الخاصة بهم، ووضع القصاصات في جيوبهم أو حقائبهم، وأن يخبروا القائمة على التجربة ببساطة عن نتيجتهم مقابل

الحصول على مبلغ معين، كانت هذه التجربة حتى الآن مشابهة لاختبارات الأمانة الموصوفة في الفصل السابق.

لكن المشاركين في المجموعة الأخيرة تلقوا تعليمات مختلفة بشكل ملحوظ؛ حيث طلبنا منهم كما طلبنا من المجموعة السابقة، تمزيق صفحات العمل وإخبار

القائمة على التجربة ببساطة عن عدد الأسئلة التي أجابوا عنها بطريقة صحيحة، وبدلًا من ذلك ستقوم بإعطائهم قطعًا نقدية رمزية مقابل كل سؤال يَدَّعون

حله، ثم سيقوم الطلاب بالسير 12 قدمًا في أرجاء

الغرفة وصولًا إلى مجري تجارب آخر، سيقوم بتبديل كل عملة نقدية رمزية ب 50 سنتًا.

هل تفهم ما كنا نفعله؟ هل إدخال العملة النقدية الرمزية في الصفقة - عملة غير نقدية لا قيمة لها - كان سيؤثر على أمانة الطلاب؟ هل كانت العملة النقدية

الرمزية لتجعل الطلاب أقل أمانة في تسجيل إجاباتهم من الطلاب الذين حصلوا على النقود على الفور؟ إن كان الأمر كذلك، فإلى أي مدى؟

كانت النتائج مفاجئة حتى بالنسبة لنا، فقد حل المشاركون في المجموعة الأولى (الذين لم تتاح لهم فرصة للغش) متوسط 3.5 سؤال بطريقة صحيحة (كانوا

يمثلون مجموعة التحكم الخاصة بنا).

وادعى المشاركون في المجموعة الثانية، الذين مزقوا صفحات العمل الخاصة بهم، أنهم حلوا متوسط 6.2 سؤال بشكل صحيح، وبما أننا بإمكاننا الافتراض بأن

هؤلاء الطلاب لم يصبحوا أكثر ذكاء بمجرد تمزيق صفحات العمل الخاصة بهم، فيمكن أن ننسب ال 2.7 سؤال الإضافية التي ادعوا أنهم حلوها إلى الغش.

لكن فيما يتعلق بالاحتيال الوقح، فإن المشاركين في المجموعة الثالثة كانوا الأسوأ، لم يكونوا أذكى من المجموعتين السابقتين، لكنهم ادعوا أنهم حلوا متوسط 9.4

مسألة، أكثر من مجموعة التحكم ب 5.9 مسألة وأكثر من المجموعة التي قامت فقط بتمزيق صفحات العمل ب 3.2 مسألة.

هذا يعني أنهم عندما أتيحت لهم فرصة الغش في الظروف العادية، أقدم الطلاب على الغش بمقدار 2,7 أسئلة في المتوسط، لكن عندما أتيحت لهم الفرصة

نفسها للغش في العملة غير النقدية، زاد غشهم إلى 5.9 أكثر من الضعف، يا له من اختلاف بين الغش في المال والغش في شيء بعيد عن النقد بخطوة!

إن كان ذلك مفاجئًا لك، فانظر إلى ما يلي، من بين ال2000 في دراساتنا المتعلقة بالأمانة (الموصوفة في الفصل السابق)، ادعى أربعة فقط أنهم حلوا جميع المسائل،

بمعنى آخر كانت نسبة " الغش الكامل " أربعة من بين 2000.

لكن في التجربة التي أدخلنا فيها العملة غير النقدية (العملة النقدية الرمزية)، غش 24 من المشاركين في الدراسة البالغ عددهم 450 مشاركًا حتى النهاية، كم من

هؤلاء الغشاشين المتطرفين الأربعة والعشرين كانوا في حالة المال مقابل حالة العملات النقدية الرمزية؟ كانوا جميعًا في حالة العملة النقدية الرمزية (غش 24

طالبًا من 150 طالبًا حتى النهاية في هذه الحالة؛ وهذا يعادل حوالي 320 مشاركًا في كل 2000 مشارك). وهذا يعني أن العملات النقدية الرمزية لم تحرر الناس

من بعض قيودهم الأخلاقية فقط، لكن بالنسبة للبعض منهم كان مدى التحرر كاملًا للغاية لدرجة أنهم غشوا بأكبر قدر ممكن.

هذا المستوى من الغش سيئ بشكل واضح، لكن كان من الممكن أن يكون أسوأ، دعنا لا ننسى أن العملات النقدية الرمزية في تجاربنا تم تحويلها إلى نقد في خلال

ثوان. ما كان معدل الاحتيال ليكون لو استغرق تحويل العملة الرمزية غير النقدية إلى نقود في بضعة أيام أو أسابيع أو أشهر (كما في خيار الأسهم، على سبيل

المثال)؟ هل كان سيغش مزيد من الأشخاص، وإلى حد أكبر؟

لقد تعلمنا أن الأشخاص يغشون إن أتيحت لهم الفرصة، لكن الغريب حقًّا أن معظمنا لا يتوقع حدوث ذلك، فعندما طلبنا من الطلاب في تجربة أخرى أن يتنبأوا

بما إذا كان الناس سيغشون في العملات الرمزية أكثر من النقود، فقال الطلاب لا، وأن مقدار الغش كما هو، وشرحوا قائلين إنه رغم كل شيء، فإن العملات

الرمزية تمثل نقودًا حقيقية، وتم تبديل العملات الرمزية بنقود حقيقية في خلال ثوانٍ، وهكذا تنبأوا أن المشاركين سيتعاملون مع العملات الرمزية على أنها نقود

حقيقية.

لكنهم كم كانوا مخطئين! حيث لم يلاحظوا مدى سرعتنا في تبرير الاحتيال الذي نمارسه عندما نكون على بعد خطوة واحدة من النقود، وبالطبع نحن مصابون

بالعمى نفسه أيضًا، وربما ذلك هو سبب استمرار كثير من الغش، وربما لهذا السبب ترك " جيف سكيلينج " و "

بيرني إبيرز " وباقي قائمة المديرين التنفيذيين

الذين تمت مقاضاتهم في السنوات الأخيرة أنفسهم وشركاتهم تنزلق إلى منحدر خطير.

جميعنا معرضون لنقطة الضعف هذه بالطبع، فكر في كل الغش التأميني الذي يحدث؛ حيث يقدر أنه عندما يبلغ المستهلكون بخسائر تتعلق بمنازلهم

وسياراتهم، فإنهم يبالغون ببراعة في ادعاءاتهم بمقدار 10% تقريبًا. (بالطبع، بمجرد أن تبلغ عن خسارة مبالغ فيها، تقوم شركة التأمين برفع نسبها، وهكذا

يصبح الموقف واحدة بواحدة). ومرة أخرى ليست الحقيقة هي أن هناك العديد من الادعاءات الصارخة تمامًا، وإنما أن العديد من الأشخاص الذين خسروا

لنفترض جهاز تلفاز 27 بوصة يبلغون بأنهم خسروا جهاز تلفاز 36 بوصة، وهكذا. وهؤلاء الأشخاص أنفسهم من غير المحتمل أن يسرقوا مالًا مباشرة من شركات

التأمين (بقدر ما قد يكون ذلك مغريًا أحيانًا)، لكن الإبلاغ عن شيء لم يعودوا يمتلكونه - وزيادة حجمه وقيمته قليلا فقط - يجعل حمل العبء الأخلاقي أسهل.

وهناك ممارسات أخرى مثيرة للاهتمام، هل سمعت من قبل عن مصطلح " تخزين الملابس " ؟ تخزين الملابس هو شراء قطعة ملابس وارتداؤها لفترة، ثم إعادتها

إلى المتجر في حالة تجعله يقبلها لكنه لا يستطيع إعادة بيعها. ومن خلال الاشتراك في تخزين الملابس، لا يسرق المستهلكون المال مباشرة من الشركة؛ وإنما

هذا

تأرجح بين الشراء وإعادة السلعة، مع العديد من الصفقات الغامضة المتضمنة، لكن هناك نتيجة واضحة على الأقل. يقدر قطاع الملابس أن خسائره السنوية

بسبب تخزين الملابس تبلغ حوالي 16 مليار دولار (حوالي نفس مقدار الخسارة السنوية المقدرة من عمليات السطو على المنازل وسرقة السيارات مجتمعة).

وماذا عن تقارير المصروفات؟ عندما يقوم الناس برحلات عمل، من المتوقع منهم أن يعرفوا القوانين، لكن تقارير المصروفات تبتعد خطوة واحدة، وأحيانًا بضع

خطوات عن النقود، ففي إحدى الدراسات وجدت أنا و " نينا " أن جميع المصروفات ليست متشابهة فيما يتعلق بقدرة الناس على تبريرها على أنها مصروفات

عمل، على سبيل المثال، كان من الواضح أن شراء كوب بسعر خمسة دولارات لشخص غريب جذاب محظورًا، لكن شراء مشروب ثمنه ثمانية دولارات للشخص

الغريب نفسه في أحد المقاهي كان شيئًا يسهل تبريره، لم يكن الاختلاف في تكلفة السلعة أو الخوف من التعرض للإمساك، لكن الاختلاف هو قدرة الناس على

تبرير السلعة لأنفسهم بأنها استفادة شرعية من حساب المصروفات الخاص بهم.

وقد كشفت بضعة أبحاث أخرى في حسابات المصروفات عن تبريرات مشابهة، ففي إحدى

الدراسات وجدنا أنه عندما يكلف الأشخاص مساعديهم الإداريين

بتسليم إيصالات، فحينها يكونون على بعد خطوة إضافية من الفعل الاحتيالي، ومن ثمَّ يكونون أكثر قابلية لإضافة إيصالات مشكوك فيها، وفي دراسة أخرى

وجدنا أن رجال الأعمال الذين يعيشون في نيويورك أكثر قابلية لاعتبار الهدايا التي يقدمونها لأطفالهم على أنها من ضمن مصروفات العمل إن اشتروها في مطار

سان فرانسيسكو (أو في مكان آخر بعيدًا عن المنزل) مما لو اشتروها في مطار نيويورك أو في طريقهم من المطار إلى البيت، هذا كله غير منطقي، لكن عندما تكون

وسيلة التبادل غير نقدية، تزيد قدرتنا على التبرير بشكل هائل.

كانت لي تجربة شخصية مع الاحتيال قبل بضع سنوات، فقد اخترق أحدهم حسابي على سكاي بي (وهو برنامج رائع جدًّا للاتصال الهاتفي على الإنترنت) وفرض

رسومًا على حساب باي بال (نظام للدفع عبر الإنترنت) تبلغ بضع مئات من الدولارات مقابل الخدمة.

لا أعتقد أن الشخص الذي فعل هذا مجرم قاسي الفؤاد، فمن وجهة نظر المجرم، اختراق حسابي هو على الأرجح إضاعة للوقت وموهبة لأنه إذا كان هذا الشخص

ذكيًّا بما يكفي لاختراق حساب سكاي بي، فعلى الأرجح أنه استطاع اختراق أمازون أو ديل أو ربما

حساب بطاقة ائتمان، وحصل على قيمة كبيرة من وقته، وإنما

أتخيل أن هذا الشخص كان فتى ذكيًّا تمكن من اختراق حسابي واستغل هذا الاتصال المجاني ليتصل بأي شخص يتحدث معه حتى استطعت استعادة السيطرة

على حسابي، بل إنه ربما اعتبر هذا تحديًا له كشخص فني أو ربما هو طالب أعطيته في يوم ما درجة سيئة وقرر أن يرد ذلك لي.

هل كان هذا الفتى ليأخذ نقودًا من حافظتي، حتى إن علم أنه لن يمسك به أحد؟ ربما، لكنني أتخيل أن الإجابة لا، وإنما أظن أنه كانت هناك بعض الجوانب في

سكاي بي وفي الطريقة التي تم تكوين حسابي بها ساعدت هذا الشخص على التورط في هذا النشاط وعدم الشعور بالمسئولية الأخلاقية: أولًا، سرق وقت الاتصال،

وليس مالًا. ثانيًا، لم يكسب أي شيء ملموس من الصفقة. ثالثًا، سرق من سكاي بي وليس مني مباشرة. رابعًا، ربما تخيل أنه بنهاية اليوم سيغطي سكاي بي

التكلفة وليس أنا. خامسًا، تم فرض رسوم تكلفة المكالمات تلقائيًّا عليَّ عبر حساب باي بال، إذا كانت لدينا هنا خطوة أخرى في العملية ومستوى آخر من الغموض

فيما يتعلق بمن سيدفع ثمن المكالمات في النهاية. (لقد ألغيت هذا الاتصال المباشر بحساب باي بال منذ ذلك الحين، هذا إن كنت تتساءل عن ذلك).

هل كان هذا الشخص يسرق مني؟ بالتأكيد، لكن كانت هناك أشياء عديدة جعلت السرقة غامضة لدرجة أنني لا أعتقد حقًّا أنه اعتبر نفسه شخصًا محتالًا، لم

تتم سرقة نقود، أليس هذا صحيحًا؟ وهل تضرر أحد في الحقيقة؟ هذا النوع من التفكير مقلق، فإذا كانت مشكلتي مع سكاي بي حقًّا بسبب الطبيعة غير النقدية

للتعاملات على سكاي بي، فهذا يعني أن كثيرًا من الأشياء عرضة للخطر هنا، بما فيها نطاق واسع من خدمات الإنترنت، بل ربما بطاقات الائتمان والديون، وقد

تجعل كل هذه التعاملات الإلكترونية التي لا تتضمن تبادلًا ماديًّا للمال من يد إلى يد تسهل على الناس أن يكونوا محتالين، بدون حتى التشكيك في عدم أخلاقية

أفعالهم أو الاعتراف بها بشكل كامل.

وهناك انطباع شرير آخر أخذته من الدراسات التي أجريناها. ففي تجاربنا، كان المشاركون أشخاصًا أذكياء ومهتمين وشرفاء، وكانوا يضعون على الأغلب حدًّا

واضحًا لمقدار الغش الذي سيقومون به، حتى في عملة غير نقدية مثل العملات الرمزية، وكانت هناك مرحلة بالنسبة لهم جميعًا تقريبًا يطالبهم فيها ضميرهم

بالتوقف وكانوا يطيعونه، وطبقًا لذلك كان الاحتيال الذي رأيناه في تجاربنا هو على الأرجح الحد الأدنى من الاحتيال البشري، مستوى الاحتيال الذي يمارسه

الأشخاص الذين يريدون أن يكونوا أخلاقيين ويريدون أن يروا أنفسهم متمتعين بالأخلاق.

وتتمثل الفكرة المفزعة في أننا إن أجرينا التجارب على عملات غير نقدية ليست قابلة للتحويل مباشرة إلى مال مثل العملات الرمزية أو على أشخاص يهتمون بالأمانة بشكل أقل أو على سلوك ليس ملحوظًا علنيًّا بشكل كبير، كنا سنجد على الأرجح مستويات أعلى من الاحتيال. بمعنى آخر، مستوى الخداع الذي لاحظناه هنا هو على الأرجح أقل من مستوى الخداع الذي سنجده في مجموعة متنوعة من الظروف والأشخاص.

الآن افترض أن لديك شركة أو قسمًا داخل شركة تديره شخصية مثل " جوردون جيكو " الذي يعلن أن الجشع حسن، وافترض أنه استخدم وسائل غير نقدية للتشجيع على الاحتيال، هل يمكنك أن تلاحظ كيف يمكن أن يغير هذا المتبجح تفكير الأشخاص الذين يريدون من حيث المبدأ أن يكونوا أمناء, ويريدون أن يروا أنفسهم كذلك، لكنهم يريدون أيضًا التشبث بوظائفهم والتقدم في العالم؟ في ظل هذه الظروف يمكن أن تضللنا العملات غير النقدية، وتدعنا نتجنب ضميرنا ونستكشف فوائد الاحتيال بحرية.

تعتبر وجهة النظر هذه عن الطبيعة البشرية مقلقة، فيمكننا أن نأمل في أن نحيط أنفسنا بأشخاص صالحين وعلى خلق، لكن علينا أن نكون واقعيين، فحتى الصالحون ليسوا محصنين من أن تضللهم عقولهم جزئيًّا، وهذا الضلال يسمح لهم باتخاذ إجراءات تبتعد عن معاييرهم الأخلاقية ونحو طريق المكافآت المالية، بشكل جوهري يمكن أن يخدعنا التحفيز سواء كنا

أشخاصًا صالحين وعلى خلق أم لا.

وكما قال المؤلف والصحفي " أوبتون سينكلير " ذات مرة: " من الصعب أن تقنع شخصًا بأن يفهم شيئًا ما في حين أن راتبه يتوقف على عدم فهمه له " . يمكننا أن

نضيف الآن الفكرة التالية: بل الأكثر صعوبة أن تقنع شخصًا بفهم شيء ما في حين أنه يتعامل مع العملات غير النقدية.

بالمناسبة لا تنطبق مشكلات الاحتيال فقط على الأشخاص، ففي السنوات الأخيرة رأينا الشركات بشكل عام تخضع لمعيار منخفض من الأمانة. إنني لا أتحدث عن

ممارسات احتيالية كبيرة، مثل تلك التي ارتكبتها شركة إنرون وورلد كوم، وإنما أعني الممارسات الاحتيالية الصغيرة التي تشبه سرقة عبوات الكوكاكولا من المبرد،

بمعنى آخر توجد شركات لا تسرق النقود من أطباقنا، إن صح التعبير وإنما تسرق أشياء تبتعد خطوة عن النقود.

وهناك عدد وافر من الأمثلة. مؤخرًا ذهب أحد أصدقائي، الذي وفر بعناية الأميال التي يقطعها بانتظام بالطائرة، إلى شركة الطيران التي تصدر كل هذه الأميال،

قِيل له إن التواريخ التي يريدها تم إلغاؤها، بمعنى آخر رغم أنه وفر 25000 من الأميال التي يقطعها بانتظام، فإنه لم يستطع استخدامها (وجرب الكثير من

التواريخ). لكن المندوبة قالت له إنه إن كان يريد

استخدام 50000 ميل، فربما تكون هناك بعض المقاعد، وقامت بالتحقق من وجود مقاعد، وبالتأكيد كانت هناك مقاعد في كل مكان.

ولأكون على يقين، كانت هناك على الأرجح كلمات مكتوبة بخط صغير في كتيب الأشخاص الذين يسافرون بانتظام على خطوط طيران معينة تقول إنه لا بأس في ذلك، لكن بالنسبة لصديقي كانت ال25000 ميل التي كسبها تمثل مالًا كثيرًا، لنفترض أنها تمثل 450 دولارًا. هل كان شركة الطيران ستسلب منه هذا المبلغ المالي بالقوة؟ هل كانت ستختلسه من حسابه المصرفي؟ لا. لكن لأنها كانت تبتعد خطوة واحدة عن ذلك، قامت شركة الطيران بسرقة المبلغ منه في شكل طلب 25000 من الأميال الإضافية.

وللعثور على مثال آخر، انظر إلى ما تفعله البنوك بمعدلات بطاقات الائتمان، انظر إلى ما يسمى بالمطالبة ثنائية الدورة، وهناك أشكال مختلفة لهذه الخدعة، لكن الفكرة الأساسية هي أنك عندما لا تدفع فاتورتك كاملة، فإن المؤمن على الائتمان لن يفرض عليك معدل فائدة مرتفعًا على المشتريات الجديدة فحسب، وإنما سيفرض في الواقع فائدة على المشتريات السابقة أيضًا، عندما قامت لجنة الصرافة في مجلس الشيوخ بدراسة هذا الأمر مؤخرًا، سمعت شهادات كثيرة تطعن

بالتأكيد في أمانة البنوك، فعلى سبيل المثال، وجد رجل من أوهايو فرضت عليه رسوم قدرها 3200 دولار على بطاقته عما قريب أن دينه 10700 دولار في صورة عقوبات وغرامات وفائدة.

لم يكن هؤلاء سماسرة يستخدمون أساليب الضغط الشديد عبر الهاتف ويفرضون معدلات فائدة ورسومًا عالية، وإنما بعض من أكبر من البنوك في أمريكا والتي من المفترض أنها تتمتع بسمعة جيدة، تلك التي تقنعك حملاتها الإعلانية بأنك والبنك عائلة واحدة، هل سيسرق فرد من أفراد العائلة حافظتك؟ لا. لكن هذه البنوك - بمعاملة منفصلة إلى حد ما عن النقود - تسرقك على ما يبدو.

حالما تنظر إلى الاحتيال من هذا المنظور، يتضح لك أنك لا يمكن أن تفتح صحيفة في الصبح بدون أن ترى أمثلة جديدة تضيفها.

وهكذا نعود إلى ملاحظتنا الأصلية: أليست النقود غريبة؟ عندما نتعامل مع المال، نكون مبرمجين على التفكير في أفعالنا كما لو أننا قد وقعنا للتو على ميثاق شرف، في الحقيقة إذا نظرت إلى ورقة فئة دولار واحد، يبدو لك أنها تم تصميمها لتثير في ذهنك صورة العقد، الولايات المتحدة الأمريكية، مكتوبة بخط بارز، مع ظل تحتها يجعلها تبدو ثلاثية الأبعاد، وهناك " جورج واشنطن " نفسه (ونحن نعلم جميعًا أنه لم يكن يكذب قط). ثم على ظهر الورقة يبدو الأمر أكثر جدية؛ حيث توجد عبارة " نحن نؤمن بالله " ، ثم نجد ذلك الهرم

الغريب، وفي أعلى الورقة نجد تلك العين التي لا تجفل! وتنظر إلينا مباشرة! وبالإضافة إلى كل تلك

الرمزية يمكن أن تساعد حقيقة أن المال وحدة مبادلة واضحة في إضفاء قدسية على المال أيضًا، فمن الصعب أن تقول إن العشرة سنتات ليست عشرة سنتات وأن

الدولار ليس دولارًا.

لكن انظر إلى حرية التصرف التي نتمتع بها في المبادلات غير النقدية، فهناك دائمًا تفسير منطقي مناسب، فيمكننا أن نأخذ قلم رصاص من العمل، عبوة كوكاكولا

من المبرد - بل يمكننا أن نحرر تاريخًا قديمًا لخيارات الأسهم الخاصة بنا - ونجد قصة لتفسير ذلك كله. يمكننا أن نكون محتالين بدون أن نعتبر أنفسنا محتالين،

ويمكننا أن نسرق بينما ضميرنا على ما يبدو في حالة سبات عميق.

كيف يمكننا أن نصلح هذا؟ يمكننا أن نضع بطاقة سعر على كل سلعة في خزانة المواد التموينية، على سبيل المثال أو استخدام كلمات تفسر الأسهم وخيارات

الأسهم بوضوح فيما يتعلق بقيمتها النقدية، لكن في السياق الأكبر علينا أن ننتبه للارتباط الذي بين العملة غير النقدية وبين ميلنا للغش، علينا أن ندرك أنه

بمجرد أن تكون النقود على بُعد خطوة، فإننا سنغش بعامل أكبر ما يمكننا تخيله، علينا أن ننتبه لهذا على مستوى الأفراد وعلى مستوى الأمة، ونفعل ذلك

قريبًا.

لماذا؟ السبب الأول هو أن عصر النقود أوشك على النهاية؛ حيث تعتبر النقود عائقًا بالنسبة لأرباح البنوك وتريد التخلص منها، ومن ناحية أخرى تعتبر الأدوات الإلكترونية مربحة للغاية، فقد ارتفعت أرباح بطاقات الائتمان في الولايات المتحدة من 9 مليارات دولار عام 1996 إلى رقم قياسي يبلغ 27 مليار دولار عام 2004، ويقول المحللون إنه بحلول عام 2010 حققت المعاملات الإلكترونية الجديدة 50 مليار دولار، وهو تقريبًا ضعف الرقم الذي كانت تتعامل به بطاقة فيزا وماستر كارد عام 2004، وبالتالي فإن السؤال هو: كيف نتحكم في ميلنا إلى الغش في حين أننا نعود إلى رشدنا فقط عند رؤيتنا للنقود، وماذا بوسعنا أن نفعل والنقود قاربت على الاختفاء؟

يقال إن " ويلي ساتون " قال إنه كان يسرق البنوك لأنها المكان الذي توجد به النقود، وبذلك المنطق ربما ألهم شركة بطاقات الائتمان اليوم بكتابة كلمات بخط صغير أو أوحى لشركة الطيران بفكرة التواريخ الملغاة، قد لا يكون ذلك هو المكان الذي توجد به النقود، لكنه بالتأكيد المكان الذي ستعثر فيه على المال.

الفصل 15

مشروب ووجبات غداء مجانية

ما علم الاقتصاد السلوكي،

وأين توجد وجبات الغداء المجانية؟

ذا كارولينا بريوري هو مقهى عصري في شارع فرانكلين، وهو الشارع الرئيسي خارج جامعة نورث كارولينا في تشابل هيل، وهو شارع جميل توجد به مبانٍ بالطوب

وأشجار قديمة، ويحتوي على الكثير من المطاعم والمقاهي، أكثر مما يتوقع المرء إيجاده في بلدة صغيرة.

عندما تفتح أبواب كارولينا بريوري، ترى مبنى قديمًا ذا سقف عال تتخلله أشعة الشمس، وبضعة أوعية مشروبات كبيرة مصنوعة من الصلب الذي لا يصدأ

تبشرك بالاستمتاع، هناك طاولات شبه خصوصية متناثرة في أرجاء المقهى، وهذا مكان مفضل للطلاب وكذلك الأشخاص الأكبر سنًّا للاستمتاع بالمشروبات

والطعام الجيد.

بعد انضمامي لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا بوقت قصير، كنت أنا و " جوناثان ليفاف " (أستاذ في جامعة كولومبيا) نفكر بتمعن في أنواع الأسئلة التي يمكن

أن تحضر في ذهن المرء في مثل هذا المقهى اللطيف، أولًا: هل تؤثر عملية تلقي الطلاب بالتسلسل (الطلب من كل شخص على التعاقب أن يقول طلبه أو طلبها)

على
الاختيارات التي يقوم بها الأشخاص الجالسون حول الطاولة في النهاية؟ بمعنى آخر، هل يتأثر الزبائن باختيارات من حولهم؟ ثانيًا: إن كانت هذه هي الحقيقة،
فهل يشجع ذلك على التطابق أم عدم التطابق؟ بمعنى آخر، هل كان الزبائن الجالسون حول الطاولة سيختارون عن قصد مشروبات تختلف أو تشبه اختيارات
المشروبات التي تم طلبها قبلهم؟ وأخيرًا، أردنا أن نعرف ما إذا كان التأثر باختيارات الآخرين سيشعر الناس بإحساس أفضل أم أسوأ، فيما يتعلق بمدى
استمتاعهم بالمشروبات التي تناولها.
لقد وصفت طوال هذا الكتاب تجارب كنت آمل أن تكون مفاجئة وتثقيفية، وإن كانت كذلك فهذا يرجع بشكل كبير إلى أنها دحضت الافتراض الشائع بأننا جميعًا
منطقيون في الأساس، وقدمت مرارًا وتكرارًا أمثلة تخالف تصوير " شكسبير " لنا في مقولة: " كم أن الإنسان مخلوق رائع! " ، في الحقيقة تظهر هذه الأمثلة أن
عقلنا ليس ساميًا وأن قدرتنا ليست غير محدودة، وأننا ضعفاء في الفهم إلى حد ما. (بصراحة، أعتقد أن " شكسبير " كان يعرف ذلك جيدًا، وهذا الكلام على
لسان " هاملت " لا يخلو من السخرية).
في هذا الفصل الأخير، سأعرض تجربة تقدم مزيدًا من الأمثلة على منطقيتنا التي يمكن التنبؤ بها، ثم سأصف

باستفاضة وجهة النظر الاقتصادية العامة حول
السلوك الإنساني، وأقارنها بعلم الاقتصاد السلوكي، وأتوصل إلى بعض الاستنتاجات، ودعني أبدأ بالتجربة.

للوصول إلى جوهر الأسئلة التي أثارها عقلنا وفكرنا فيها في مقهى كارولينا بريوري، قررت و " جوناثان " أن نتعمق في هذا الموضوع - مجازيًّا - بالطبع، وبدأنا بطلب

من مدير المقهى بأن يسمح لنا بأن نقدم عينات مجانية من المشروبات للزبائن، طالما أننا ندفع مقابلها. (تخيل كم كانت صعوبة إقناع المحاسبين في معهد

ماساتشوستس للتكنولوجيا لاحقًا بأن فاتورة المشروبات التي بلغت 1400 دولار هي نفقات بحثية مشروعة). ولقد وافق مدير المقهى، فرغم كل شيء سيبيع لنا

المشروبات وسيقدم لزبائنه عينة مجانية، مما يفترض أن يزيد رغبتهم في العودة إلى المقهى.

وذكر شرطه الوحيد وهو يسلم لنا المآزر: أن نقترب من الأشخاص ونأخذ طلبات العينات الخاصة بهم بعد جلوسهم بدقيقة، وإن لم نستطع القيام بذلك في الموعد

المناسب، فسوف نوضح هذا للمضيفين المعتادين وسيقتربون من الطاولة ويأخذون الطلبات، كان هذا معقولًا، فالمدير لم يعرف أننا يمكن أن نكون بمثل كفاءة

المضيفين، ولم يرد تأخير الخدمة كثيرًا، وبدأنا العمل.

اقتربت من مجموعة بمجرد جلوسهم، وكان يبدو أنهم زوجان من الطلاب الجامعيين في موعد مزدوج، فقد

كان يبدو أن الشابين يرتديان أفضل بنطالين لديهما، وكانت الفتاتان تضعان مواد تجميل تضعهما في مقارنة بأشهر الممثلات العالميات. قمت بتحيتهم وقلت إن المقهى يعرض عينات مشروبات مجانية، ثم استطردت لوصف المشروبات الأربعة.

أيهم ستختارون؟

بعد وصف أنواع المشروبات، أومأت إلى أحد الشابين برأسي - الشاب ذي الشعر الأشقر - وسألت عن اختياره؛ فاختار المشروب الأول؛ وكانت الفتاة ذات التسريحة

المتقنة هي التالية؛ حيث اختارت المشروب الثاني، ثم اتجهت للفتاة الأخرى التي اختارت المشروب الأول، وكان خطيبها آخرهم؛ حيث اختار المشروب الرابع، بعد أن

أخذت طلباتهم وهرعت إلى منصة تحضير المشروبات حيث يقف " بوب " - الساقي الطويل الوسيم، وهو طالب في السنة النهائية في علوم الحاسب - مبتسمًا،

ولأنه كان مدركًا أننا في عجلة من أمرنا، فقد قام بتحضير طلبي قبل أي واحد من الآخرين، ثم أخذت الصينية وعليها الأربع عينات لطاولة أصحاب الموعد المزدوج

ووضعت المشروبات أمامهم.

وإضافة إلى المشروبات سلمت كل واحد منهم استطلاع رأي قصيرًا، مطبوعًا على ورق المقهى، وفي هذا الاستطلاع سألنا المشاركين في الدراسة عن

مقدار إعجابهم
بالمشروبات وما إذا كانوا قد ندموا على اختيار ذلك المشروب بعينه، وبعد أن جمعت أوراق استطلاع الرأي، استمررت في مراقبة الأشخاص الأربعة من بعيد لأرى

إن كان أي منهم أخذ رشفة من مشروب أي شخص آخر، وكما اتضح لم يتشارك أي منهم العينات.

كررت أنا و " جوناثان " هذا الإجراء مع 49 طاولة أخرى، ثم واصلنا لكننا غَيَّرنا الإجراء مع ال 50 طاولة التالية، وهذه المرة بعد أن قرأنا أوصاف المشروبات، قدمنا

للمشاركين قائمة صغيرة بأسماء المشروبات الأربعة وطلبنا من كل واحد منهم تدوين مشروبه المفضل، بدلًا من أن نقول ذلك بصوت عال فحسب، وبفعلنا ذلك

حولنا الطلب من حدث عام إلى حدث خاص، وهذا يعني أن كل مشارك لن يسمع ما طلبه الآخرون - بمن في ذلك ربما شخص كانوا يريدون إثارة إعجابه بشدة -

ومن ثمَّ لن يتأثروا به.

ماذا حدث؟ وجدنا أن الأشخاص عندما يطلبون بصوت عال بتسلسل، فإنهم يختارون طلبات مختلفة عما كانوا سيطلبونها سرًّا، فعندما يطلبون بتسلسل

(علنا)، فإنهم يطلبون أنواعًا أكثر من المشروبات لكل طاولة، بشكل جوهري يختارون التنوع، وهناك طريقة أساسية لفهم هذا وهي التفكير في المشروب الثاني،

فهذا المشروب لم يكن جذابًا للغاية بالنسبة لمعظم الناس. لكن عندما أخذت أنواع المشروبات الأخرى، شعر المشاركون بأنهم مضطرون لاختيار شيء مختلف

- ربما

لإظهار أن لديهم رأيًا مستقلاً وأنهم لا يحاولون تقليد الآخرين - ولذا اختاروا مشروبات مختلفة، والتي ربما لم يكونوا يريدونها في البداية، لكنها تعبر عن

شخصيتهم الفريدة.

ماذا عن استمتاعهم بالمشروبات؟ من المنطقي أنه إن اختار الأشخاص مشروبات لم يخترها أي أحد للتعبير فقط عن تفردهم، فسوف يتناولون في النهاية مشروبات

لا يريدونها أو لا يحبونها حقًّا، وكانت هذه هي الحقيقة بالفعل، فبشكلٍ عام لم يكن الذين قالوا اختياراتهم بصوت عال، وفقًا للطريقة النموذجية التي يطلب

بها الطعام في المطاعم، سعداء باختياراتهم كالذين قاموا باختياراتهم سرًّا، بدون أخذ آراء الآخرين في الحسبان، لكن كان هناك استثناء مهم جدًّا، كان أول

شخص يطلب مشروبات في المجموعة التي اتخذت قراراتها بصوت عال في الحقيقة في نفس وضع الأشخاص الذين عبروا عن رأيهم سرًّا، بما أن اختياره أو اختيارها

لم تعقه اختيارات الآخرين، وطبقًا لذلك وجدنا أن أول شخص طلب المشروبات في المجموعة التسلسلية كان الأسعد في مجموعته أو مجموعتها وكان سعيدًا بقدر

الأشخاص الذين اختاروا مشروباتهم سرًّا.

بالمناسبة حدث شيء غريب عندما أجرينا التجربة في

مقهى كارولينا بريوري، اقتربت من إحدى الطاولات، مرتديًا زي النادل، وبدأت أقرأ القائمة للزوجين

الموجودين عليها، وفجأة أدركت أن الرجل هو " ريتش " ، طالب دراسات عليا متخصص في علوم الحاسب، وهو شخص عملت معه على مشروع له علاقة بالرؤية

الحسابية قبل ثلاث أو أربع سنوات، ولأنه كان لا بد من إجراء التجربة بالطريقة نفسها كل مرة، لم يكن هذا وقتًا جيدًا للتحدث معه؛ لذا تصنعت وجهًا غير

معبر وبدأت وصفًا واقعيًّا للمشروبات، وبعد أن انتهيت أومأت برأسي إلى " ريتش " وسألت: " ماذا تطلب؟ " وبدلًا من أن يقول طلبه، سألني عن حالي.

فقلت: " بخير حال، شكرًا، لكن أي نوع من المشروبات تريد؟ " .

فاختار هو وزوجته مشروبًا معينًا، ثم بدأ " ريتش " محاولة أخرى للدخول في محادثة قائلًا: " دان، هل أنهيت رسالة الدكتوراه؟ " .

فقلت: " أجل، أنهيتها قبل عام تقريبًا، معذرة؛ سأعود على الفور بالمشروب " ، وبينما كنت أسير باتجاه منصة تحضير المشروبات لإحضار طلبهما، أدركت أنه لا

بد أن " ريتش " اعتقد أنني أعمل في هذه المهنة وأن شهادة في العلم الاجتماعي لن توفر سوى وظيفة نادل، وعندما عدت إلى الطاولة حاملًا العينات تذوق " ريتش

" وزوجته المشروب وأجابا عن الاستبيان القصير، ثم حاول " ريتش " مرة أخرى، وأخبرني بأنه قرأ مؤخرًا

إحدى أوراقي البحثية وأعجبته كثيرًا، فقد كان بحثًا جيدًا وأعجبني أنا أيضًا، لكنني أعتقد أنه كان يحاول فقط أن يشعرني بإحساس أفضل تجاه عملي كنادل.

وقد أتاحت لنا دراسة أخرى، تم إجراؤها في جامعة ديوك على عينات بعض أنواع المشروبات وطلاب الماجستير، قياس بعض سمات شخصيات المشاركين، وهو

شيء لم يكن مدير مقهى كارولينا بريوري متحمسًا له، وقد مكننا هذا من اكتشاف ما يمكن أن يسهم في هذه الظاهرة المثيرة للاهتمام، ووجدنا ارتباطًا بين الميل

لطلب مشروبات معينة تختلف عما اختاره الأشخاص الآخرون الموجودون على الطاولة وبين إحدى سمات الشخصية التي يطلق عليها " الحاجة إلى التفرد " .

جوهريًّا كان الأشخاص الأكثر اهتمامًا بتصوير تفردهم أكثر قابلية لاختيار مشروب لم يتم طلبه على طاولتهم بعد في محاولة لإظهار أنهم فريدون من نوعهم في

الحقيقة.

ما تظهره هذه النتائج هو أن الناس يكون لديهم استعداد أحيانًا للتضحية بالمتعة التي يحصلون عليها من تجربة استهلاكية معينة لإبراز صورة معينة أمام

الآخرين، ويبدو أن الناس يكون لديهم هدفان عندما يطلبون الطعام والمشروبات: طلب ما سيستمتعون به لأقصى حد وتصوير أنفسهم بشكل إيجابي أمام

أصدقائهم، المشكلة هي أنهم عندما يطلبون - لنفترض الطعام - فإنهم قد يتورطون مع طبق لا يحبونه، وهذا

موقف غالبًا ما يندمون عليه. جوهريًّا قد يضحي

الناس خاصة الذين لديهم احتياج كبير للتفرد، بمنفعتهم الشخصية في سبيل اكتساب فائدة لسمعتهم.

وعلى الرغم من أن هذه النتائج كانت واضحة، فإننا ظننا أنه في الثقافات الأخرى - حيث تعتبر الحاجة إلى التفرد سمة إيجابية - يحاول الأشخاص الذين طلبوا

بصوت عال علانية تصوير إحساس بالانتماء إلى المجموعة والتعبير عن تناسق أكبر في اختياراتهم، ففي دراسة أجريناها في هونج كونج، وجدنا أن هذه هي

الحقيقة حقًّا، ففي هونج كونج اختار الأشخاص أيضًا طعامًا لا يحبونه كثيرًا عندما اختاروه علانية وليس سرًّا، لكن هؤلاء المشاركين كانوا أكثر قابلية لاختيار

الشيء نفسه الذي اختاره الأشخاص الذين طلبوا قبلهم، وهم مرة أخرى يرتكبون خطأ سيندمون عليه عند طلبهم للطعام، رغم أنه نوع مختلف من الأخطاء.

يمكنك أن تلاحظ مما أخبرتك به حتى الآن عن هذه التجربة نصيحة حياتية بسيطة - غداء مجاني - مستمدة من هذا البحث، أولًا، عندما تذهب إلى مطعم يحبذ

أن تخطط لطلبك قبل أن يقترب النادل منك وتمسك به، فتأثرك بما يختاره الآخرون قد يؤدي بك لاختيار أسوأ بديل، وإن كنت تخشى من أن تتأثر على أية حال،

فهناك إستراتيجية مفيدة وهي أن تعلن طلبك على الطاولة قبل أن يأتي النادل، وبهذه الطريقة تثبت حقك في الطلب، وهناك احتمالية أقل وهي أن يعتبرك

الموجودون حول الطاولة شخصًا غير مميز، حتى لو طلب شخص آخر الطبق نفسه قبل أن تتاح لك الفرصة، لكن بالطبع أفضل خيار هو أن تطلب أولًا.

ربما يجدر بأصحاب المطاعم أن يطلبوا من زبائنهم كتابة طلباتهم سرًّا (أو أن يطلبوا من المضيفين في هدوء)، لكيلا يتأثر أي زبون بطلبات رفقائه. إننا ندفع أموالًا

كثيرة للاستمتاع بتناول العشاء في الخارج، وأخذ طلبات الناس بدون ذكر أسماء هو أرخص وأبسط طريقة لزيادة المتعة المستمدة من هذه التجارب.

لكن هناك درسًا أهم أود استخلاصه من هذه التجربة - وفي الحقيقة من كل ما قلته في الفصول السابقة، يفترض علم الاقتصاد المعياري أننا منطقيون - أننا نعرف

كل المعلومات التي لها صلة بقراراتنا، وأننا يمكننا أن نحسب قيمة الخيارات المختلفة التي نواجهها، وأنه لا تواجهنا عوائق معرفية عند تقييم آثار كل اختيار

محتمل.

النتيجة هي أنه يفترض بنا أن نتخذ قرارات منطقية ومعقولة، وحتى إن اتخذنا قرارًا خاطئًا بين الحين والآخر، فإن منظور علم الاقتصاد المعياري يشير إلى أننا

سنتعلم بسرعة من أخطائنا سواء وحدنا أو بمساعدة " القوى السوقية " ، وبناء على هذه الافتراضات يستخلص علماء الاقتصاد استنتاجات بعيدة الأثر بشأن كل

شيء من اتجاهات التسوق إلى القانون إلى السياسة

العامة.

لكن كما تظهر النتائج التي تم عرضها في هذا الكتاب (وكتب أخرى)، نحن أقل منطقية في صناعة القرار مما تفترض النظرية الاقتصادية المعيارية، سلوكياتنا غير المنطقية ليست عشوائية ولا غير ذات معنى، وإنما هي ممنهجة وقابلة للتنبؤ بها، نرتكب جميعًا أنواع الأخطاء نفسها مرارًا وتكرارًا، بسبب البرمجة الأساسية لمخنا، إذن ألم يكن من المنطقي إجراء تعديلات على علم الاقتصاد المعياري والابتعاد عن علم النفس البسيط، الذي يفشل غالبًا في اختبارات المنطق والاستبطان،

والأهم من كل ذلك الفحص التجريبي؟

ألم يكن علم الاقتصاد أكثر منطقية إن كان مستندًا إلى الطريقة التي يتصرف بها الناس، بدلًا من الطريقة التي يجدر بهم التصرف بها؟ وكما قلت في المقدمة، تلك الفكرة البسيطة هي أساس علم الاقتصاد السلوكي، وهو مجال ناشئ يركز على الفكرة (الحدسية تمامًا) والتي تنص على أن الناس لا يتصرفون دائمًا بطريقة منطقية وأنهم يرتكبون غالبًا أخطاء في قراراتهم.

وتعتبر الآراء الاقتصادية المعيارية والشكسبيرية أكثر تفاؤلًا بشأن الطبيعة البشرية في الكثير من النواحي، بما أنها تفترض أن قدرتنا على الاستدلال المنطقي غير محدودة، وعلى المنوال نفسه تعتبر الرؤية الاقتصادية السلوكية التي تعترف بأوجه النقص البشرية أكثر كآبة، لأنها تظهر النواحي العديدة التي نقصر فيها عن

بلوغ مثلنا العليا، في الواقع قد يكون إدراك أننا نتخذ قرارات غير منطقية باستمرار في حياتنا الشخصية والمهنية والاجتماعية أمرًا كئيبًا إلى حد ما، لكن هناك جانبًا

إيجابيًّا وهو أن حقيقة ارتكابنا للأخطاء تعني أيضًا أن هناك طرقًا لتحسين قراراتنا، وبالتالي هناك فرص ل " وجبات غداء مجانية " .

أحد الاختلافات الرئيسية بين علم الاقتصاد المعياري والسلوكي يتضمن مفهوم " وجبات الغداء المجانية " هذا ووفقًا لافتراضات علم الاقتصاد المعياري، جميع

القرارات البشرية منطقية وقائمة على حسن اطلاع، ويدفعها مفهوم دقيق لقيمة جميع السلع والخدمات ومقدار السعادة (المنفعة) الذي من المحتمل أن توفره

جميع القرارات، وبناء على مجموعة الافتراضات هذه يحاول الجميع في السوق زيادة الربح ويكافحون لتحسين تجاربهم، ونتيجة لذلك تؤكد النظرية الاقتصادية

أنه لا توجد وجبات غداء مجانية، وإن كان هناك أي منها فسيكون قد عثر أحدهم بالفعل عليها واستخلص كل قيمتها.

على الجانب الآخر يعتقد علماء الاقتصاد السلوكي أن الناس عرضة لتأثيرات غير ذات صلة من بيئتهم المباشرة (التي نطلق عليها تأثيرات السياق)، عواطف ليست

لها صلة بالموضوع، قصر نظر، وأشكال أخرى للامنطقية (لمزيد من الأمثلة انظر أي فصل في هذا الكتاب أو أية

ورقة بحثية عن علم الاقتصاد السلوكي). ما الأخبار الجيدة التي يمكن أن تصاحب هذا الإدراك؟ الأخبار الجيدة هي أن هذه الأخطاء تمنح أيضًا فرصًا للتحسن، إذا كنا جميعًا نرتكب أخطاء ممنهجة في قراراتنا، إذن

لِمَ لا نطور إستراتيجيات وأدوات وأساليب جديدة تساعدنا على اتخاذ قرارات أفضل وتحسين رفاهيتنا العامة؟ وذلك هو المقصود تمامًا بوجبات الغداء المجانية من

منظور علم الاقتصاد السلوكي، فكرة أن تكون هناك أدوات وأساليب وسياسات يمكن أن تساعدنا جميعًا على اتخاذ قرارات أفضل، ومن ثمَّ تحقيق ما نرغب فيه.

على سبيل المثال، تعتبر مسألة عدم ادخار الأمريكيين بما يكفي للتقاعد لا معنى لها من منظور علم الاقتصاد المعياري، فإذا كنا جميعًا نتخذ قرارات جيدة قائمة

على حسن اطلاع في كل جانب في حياتنا، فإننا بذلك أيضًا ندخر الكمية التي نريد ادخارها تمامًا، ربما لا ندخر بما يكفي لأننا لا نهتم بالمستقبل أو لأننا نتطلع

لاختبار الفقر عند التقاعد أو لأننا نتوقع أن يعتني بنا أبناؤنا أو لأننا نأمل أن نربح اليانصيب، هناك كثير من الأسباب المحتملة، المغزى الرئيسي هو أنه من المنظور

الاقتصادي المعياري، نحن ندخر الكمية المناسبة تمامًا بما يتوافق مع تفضيلاتنا.

لكن من منظور علم الاقتصاد السلوكي، الذي لا يفترض أن الناس منطقيون، فإن فكرة أننا لا ندخر بما يكفي

منطقية تمامًا، في الحقيقة تشير أبحاث علم

الاقتصاد السلوكي إلى العديد من الأسباب المحتملة التي تجعل الناس لا يدخرون بما يكفي للتقاعد، فإن الناس يماطلون ويواجهون صعوبة في فهم التكلفة

الحقيقية لعدم الادخار إضافة إلى فوائد الادخار. (ما مدى تحسن حياتك في المستقبل إن كنت تودع 1000 دولار إضافية في حساب التقاعد الخاص بك كل شهر

طوال الأعوام العشرين القادمة؟) " الثراء المنزلي " يساعد الناس على الاعتقاد بأنهم أثرياء بالفعل، فمن السهل اتباع عادات استهلاك ومن الصعب التخلي عنها،

وهناك العديد والعديد من الأسباب الأخرى.

وتكمن إمكانية وجبات الغداء المجانية من منظور علم الاقتصاد السلوكي في أساليب وآليات جديدة وتدخلات أخرى تساعد الناس على تحقيق المزيد مما يريدونه

حقًّا، على سبيل المثال، يمكن أن تساعد بطاقات الائتمان الجديدة والمبتكرة التي وصفتها في الفصل السابع، الخاص بضبط النفس، الناس على ممارسة مزيد من

ضبط النفس في مجال الإنفاق، وهناك مثال آخر لهذه الطريقة وهو آلية تسمى " ادخر أكثر غدًا " ، التي اقترحها " ديك ثيلر " و " شولومو بينارتزي " وقاما

بتجربتها قبل بضع سنوات.

وها هي طريقة عمل آلية " ادخر أكثر غدًا " ؛ عندما ينضم موظفون جدد لشركة ما، يطلب منهم إضافة إلى

القرارات العادية اتخاذ قرار بشأن النسبة التي سيستثمرونها من شيك الراتب الخاص بهم في خطة التقاعد الخاصة بالشركة، كما سيسألون عن النسبة التي لديهم استعداد لاستثمارها من زيادات الراتب المستقبلية في خطة التقاعد، تصعب التضحية بالاستهلاك اليوم للادخار للمستقبل البعيد، لكن من الأسهل من الناحية النفسية التضحية بالاستهلاك في المستقبل، بل من الأسهل التنازل عن زيادة الراتب التي لم يحصل عليها المرء بعد.

عندما تم تطبيق الخطة في اختبار " ثيلر " و " بينارتزي " ، انضم الموظفون ووافقوا على زيادة مساهمتهم كنسبة مع الزيادات المستقبلية لرواتبهم، ماذا كانت النتيجة؟ خلال السنوات القليلة التالية، عندما حصل الموظفون على زيادات، زادت معدلات الادخار من حوالي 3.5% إلى حوالي 13.5%، مرة أخرى لصالح الموظفين

وعائلاتهم والشركة التي أصبح لديها الآن موظفون أكثر رضًا وأقل قلقًا.

هذه هي الفكرة الأساسية لوجبات الغداء المجانية، تقديم فوائد لكل الأطراف المعنية، لاحظ أن وجبات الغداء المجانية هذه يجب ألا تكون بدون تكلفة (يتضمن تطبيق بطاقة الائتمان القائمة على ضبط النفس أو آلية " ادخر أكثر غدًا " تكلفة بشكل حتمي). وطالما أن هذه الآليات تقدم فوائد تزيد على التكاليف، فلا بد أن نعتبرها وجبات غداء مجانية، آليات تقدم فوائد صافية

لكل الأطراف.

إذن لقد كنت أريد استخلاص درس أساسي من الأبحاث الموصوفة في هذا الكتاب، فهو أننا بيادق في لعبة نفشل إلى حد كبير في فهم قواها، عادة ما نعتبر أنفسنا

أننا نجلس في مقعد القيادة، ونتحكم بشكل مطلق في القرارات التي نتخذها والاتجاه الذي تسلكه حياتنا؛ لكن للأسف هذا الإدراك له علاقة برغباتنا - بالطريقة

التي نرغب في النظر لأنفسنا بها - أكثر من الواقع.

يصف كل فصل في هذا الكتاب قوة (عواطف، نسبية، قواعد اجتماعية، الخ) تؤثر على سلوكنا، وبينما تمارس هذه المؤثرات تأثيرًا كبيرًا على سلوكنا، فإننا نميل

فطريًّا إلى التقليل من قدر هذا التأثير بشكل كبير أو تجاهله تمامًا، وهذه المؤثرات تؤثر علينا ليس لأننا نفتقر للمعرفة أو الممارسة أو أننا ضعاف العقل، وإنما على

العكس فهي تؤثر بشكل متكرر على الخبراء وكذلك المبتدئين بطرق ممنهجة ويمكن التنبؤ بها، والأخطاء الناتجة عن ذلك هي ببساطة الطريقة التي نتعامل بها مع

حياتنا، وكيف نعقد " تعاملات تجارية " ، فهي جزء منا.

والأوهام البصرية موضحة هنا أيضًا، فكما أننا لا نستطيع تجنب الانخداع بالأوهام البصرية، فإننا نقع ضحية " لأوهام القرارات " التي تريها لنا عقولنا، المغزى هو

أن بيئاتنا البصرية وبيئات القرارات تتم تنقيتها لنا بفضل

أعيننا وآذاننا وحواس الشم واللمس والمخ، المتحكم في كل ذلك، عندما نفهم ونستوعب المعلومات، فإن

ذلك ليس بالضرورة انعكاسًا حقيقيًّا للحقيقة، وإنما هو الصورة التي نرسمها للحقيقة، وهذه هي البيانات التي نستند في قراراتنا إليها. من

الناحية الجوهرية نحن نقتصر على الأدوات التي وهبتها الطبيعة لنا، والطريقة الفطرية التي نتخذ بها القرارات تتقيد بجودة ودقة هذه الأدوات.

هناك درس أساسي ثان وهو أنه على الرغم من أن اللامنطقية أمر عادي، فإن ذلك لا يعني بالضرورة أننا عاجزون، فحالما نفهم متى وأين قد نتخذ قرارات خاطئة،

يمكننا أن نحاول أن نكون أكثر يقظة أو نجبر أنفسنا على التفكير بشكل مختلف في هذه القرارات أو استخدام التكنولوجيا للتغلب على أوجه القصور المترسخة فينا،

وهنا أيضًا يمكن أن تراجع الشركات وصناع السياسة تفكيرهم ويفكروا في كيفية تصميم سياساتهم ومنتجاتهم لتقديم وجبات غداء مجانية.

شكرًا لك على قراءة هذا الكتاب، أتمنى أن تكون قد اكتسبت بعض الإدراكات العميقة الشيقة بشأن السلوك البشري، واكتسبت إدراكًا عميقًا لما يدفعنا للتصرف،

واكتشفت طرقًا لتحسين صناعة القرار لديك، كما آمل أن أكون قد تمكنت من مشاركتك حماسي لدراسة المنطقية واللامنطقية، فأنا أرى أن دراسة السلوك الإنساني هبة رائعة لأنها تساعدنا على فهم أنفسنا وفهم الألغاز اليومية التي نصادفها بشكل أفضل، ورغم أهمية الموضوع وروعته، فإن دراسته ليست سهلة، ولا يزال أمامنا الكثير من العمل، وكما قال " موراي جيل مان " الحائز على جائزة نوبل: " فكر في مدى صعوبة الفيزياء لو كانت الجسيمات قادرة على التفكير " .

المخلص بشكل غير منطقي،

دان أريلي

ملحوظة: إن كنت تريد المشاركة في هذه الرحلة، فتفضل بزيارة الموقع الإلكتروني www.predictablyirrational.com واشترك في بعض من دراساتنا، واترك لنا أفكارك واقتراحاتك.

شكر

أسعدني الحظ على مر السنين بالعمل في مشروعات بحثية مشتركة مع أشخاص أذكياء ومبدعين وأسخياء. والأبحاث الموصوفة في هذا الكتاب هي بشكل كبير نتيجة لإبداعهم وبصيرتهم، وهؤلاء الأشخاص ليسوا باحثين رائعين فحسب، وإنما أيضًا أصدقاء حميمون، وهم مَن أخرجوا هذه الأبحاث إلى النور، وأي أخطاء أو حذف في هذا الكتاب فهو مني. (السير الذاتية

المختصرة لهؤلاء الباحثين الرائعين مذكورة لاحقًا)، وبالإضافة إلى الذين تعاونت معهم، أريد أن أوجه الشكر

لزملائي في علم النفس والاقتصاد عمومًا، فكل فكرة واتتني، وكل ورقة كتبتها، كانت متأثرة صراحة أو ضمنًا بكتاباتهم وأفكارهم وإبداعهم، يتقدم العلم بشكل

أساسي من خلال سلسلة من الخطوات الصغيرة القائمة على أبحاث سابقة، وإنني محظوظ لأنني استطعت أن أطور خطواتي الصغيرة من الأساس الذي وضعه

هؤلاء الباحثون الرائعون، وقد أدرجت في نهاية هذا الكتاب بعض المراجع لأبحاث أكاديمية أخرى لها صلة بكل فصل، ولا بد أن هذا سيقدم للقارئ النهم وجهة

نظر مدعومة، وخلفية ومجالًا، لكل موضوع. (لكن بالطبع هذه ليست قائمة كاملة).

لقد تم إجراء كثير من الأبحاث الموصوفة في هذا الكتاب بينما كنت أعمل في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وكان العديد من المشاركين والمساعدين البحثيين

من طلاب المعهد، وتبرز نتائج التجارب اللامنطقية التي لديهم (والتي لدينا أيضًا)، وأحيانًا تهزأ منهم، لكن لا بد من عدم الخلط بين هذا وبين فقدان الاهتمام أو

فقدان الإعجاب؛ فهؤلاء الطلاب رائعون في حافزهم وحبهم للتعلم وفضولهم وروحهم الكريمة. لقد كانت معرفتكم جميعًا شرفًا لي، بل إنكم جعلتم مواسم

الشتاء في بوسطن مفيدة!

لم يكن اكتشاف الكتابة " بلغة غير أكاديمية " أمرًا سهلًا، لكنني حصلت على قدر كبير من المساعدة خلال سير الأحداث، وأتوجه بجزيل الشكر ل جيم ليفاين

وليندساي إيدجكومبي وإليزابيث فيشر والفريق الرائع في وكالة ليفاين جرينبيرج ليتراري إجينسي، كما أعبر عن امتناني ل ساندي بليكسلي على نصائحها السديدة؛

وأشكر جيم بيتمان، ريبيكا ووبر، أنيا جاكوبك، إيرين ألينجهام، كارلي بيرك، برونوين فراير، ديفرا نيلسون، جانيل ستانلي، ميشال ستراهيلفتز، إيلين هوفمان،

وميجان هوجيرتي على دورهم في مساعدتي على ترجمة بعض هذه الأفكار إلى كلمات، وشكر خاص لشريكي في الكتابة إيريك كالونيس، الذي أسهم بشكل كبير في

هذه الصفحات، بالعديد من الأمثلة الواقعية والأسلوب الروائي الذي ساعدني على رواية

هذه القصة كما يجب أن تروى. وشكر خاص أيضًا لمحررتي

الجديرة بالثقة كلير واتشتيل في مؤسسة هاربر كولينز على دعمها ومساعدتها.

لقد قمت بتأليف الكتاب في أثناء زيارتي لمعهد الدراسات العليا في برينستون، ولا يمكنني أن أتخيل بيئة مثالية للتفكير والكتابة أفضل منه، بل إنني قضيت بعض

الوقت في مطبخ المعهد، وتعلمت التقطيع والخبز

والقلي والطهي تحت إشراف الطاهيين ميشيل ريموند ويان بلانشيت، لم أكن لأطلب مكانًا أفضل من هذا

لتوسيع أفقي.

وأخيرًا، أوجه الشكر لزوجتي " سومي " التي استمعت إلى قصص الأبحاث التي سردتها لها مرارًا وتكرارًا، وبينما آمل أن تتفق على أنها مسلية إلى حد ما عند

قراءتها في المرات القليلة الأولى، فإن صبرها واستعدادها للإصغاء إليَّ بشكل متكرر يجعلان منها زوجة مثالية، سأحضر الليلة إلى المنزل في السابعة والربع على

أقصى تقدير؛ أو في الثامنة أو ربما الثامنة والنصف؛ أعدك بذلك.

قائمة بأسماء المتعاونين

أون أمير

التحق " أون " بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا كطالب دكتوراه بعدي بعام واحد وأصبح أول طالب لديَّ، وباعتباره الطالب الأول لديَّ، فقد أسهم " أون "

بدور كبير في تشكيل ما أتوقعه من الطلاب ورؤيتي للعلاقة بين الطالب والمدرس، وبالإضافة لذكائه الاستثنائي، يتمتع " أون " بمجموعة مذهلة من المهارات،

وبإمكانه أن يتعلم ما لا يعرفه في يوم أو اثنين، ومن المثير دائمًا العمل معه وقضاء الوقت معه، وهو حاليًّا أستاذ في جامعة كاليفورنيا بسان دييجو.

ماركو بيرتيني

عندما التقيت " ماركو " لأول مرة، كان طالب دكتوراه في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد، وعلى عكس زملائه الطلاب لم يكن يعتبر نهر تشارلز عقبة لا ينبغي عليه تجاوزها. " ماركو " إيطالي يوفق بين طباعه وبين ذوقه الرفيع، شخص رائع بشكل عام ترغب فقط في الخروج لتناول الشراب معه، وهو حاليًّا أستاذ في كلية إدارة الأعمال بجامعة لندن.

زيف كارمون

كان " زيف " أحد الأسباب الرئيسية لالتحاقي ببرنامج الدكتوراه في جامعة ديوك، والسنوات التي قضيناها معًا في ديوك بررت هذا القرار، فإنني لم أتعلم منه أشياء كثيرة عن صناعة القرار ووظيفة إجراء الأبحاث فحسب؛ وإنما أصبح أيضًا واحدًا من أصدقائي الأعزاء، وأثبتت النصائح التي تلقيتها منه على مر السنين بشكل متكرر أنها لا تقدر بثمن، وهو حاليًّا أستاذ في فرع كلية إنسيد في سنغافورة.

شين فريدريك

التقيت " شين " بينما كنت طالبًا في جامعة ديوك, وكان طالبًا في جامعة كارنيجي ميلون، ودخلنا في مناقشة مطولة عن السوشي، وقد طبع ذلك في ذهني حبًّا دائما لهما، وبعد بضع سنوات انتقلت أنا و " شين " إلى معهد ماتساتشوستس للتكنولوجيا وأتيحت لنا فرصًا أكثر لتناول السوشي والدخول في مناقشات مسهبة، بما في ذلك السؤال الحياتي المهم: " إن كانت تكلفة المضرب والكرة 1.10 دولار ككل، وتكلفة المضرب

أعلى من الكرة بدولار، فكم تكلفة الكرة؟ " وهو حاليًّا أستاذ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.

أيليت جنيزي

التقيت " أيليت " قبل سنوات عديدة في رحلة خلوية نظمها أصدقاء مشتركون، أخذت انطباعًا أوليًّا إيجابيًّا جدًّا عنها، وقد زاد تقديري لها بمرور الوقت، " أيليت "

شخصية رائعة وصديقة عزيزة؛ لذا من الغريب قليلًا أن الموضوعات التي قررنا العمل عليها معًا كانت عدم الثقة والانتقام، أيًّا كان الدافع الذي أدى بنا

لاستكشاف هذه الموضوعات في البداية، فقد كان ذلك مفيدًا جدًّا في النهاية على المستويين الأكاديمي والشخصي، وهي حاليًّا أستاذ في جامعة كاليفورنيا بسان

دييجو (وإن تصادف أن رأيت " جنيزي " آخر في قائمة المعاونين، فذلك ليس لأنه اسم مشهور).

يوري جنيزي

يعد " يوري " واحدًا من أكثر الأشخاص الذين قابلتهم سخرية وإبداعًا، وكل من هذه المهارات تجعله قادرًا على ابتكار أبحاث مهمة ومفيدة بدون جهد وبسرعة،

قبل بضع سنوات اصطحبت " يوري " إلى مهرجان بيرنينج مان، وفي أثناء تواجدنا هناك، اندمج تمامًا في الأجواء، وفي طريق العودة خسر رهانًا معي، ونتيجة

لذلك كان يفترض به أن يقدم هدية لشخص عشوائي كل يوم لمدة شهر، لكن للأسف ما إن عدنا للحضارة، لم يستطع فعل هذا، وهو حاليًّا أستاذ في جامعة

كاليفورنيا بسان دييجو.

إيرنان هاروفي

تمكنت أنا و " إيرنان " من قضاء بعض الوقت معًا عندما كان في كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد وكنت على الجانب الآخر من النهر، كان " إيرنان " أحد

الأشخاص الأوائل الذين فكروا بتمعن في

قدرة الإنترنت على تغيير عقلية التعاملات الإنسانية، ونتيجة لذلك الطريقة التي نتعامل بها مع بعضنا، وهو ذكي ومجتهد ولديه

استعداد مذهل لتقديم العون، وهو حاليًّا أستاذ في جامعة تكساس في دالاس.

جيمس هيمان

قضيت أنا و " جيمس " سنة معًا في بيركلي، كان يزورني كثيرًا لمناقشة أية فكرة، وكان يحضر معه بعض من مخبوزاته الحديثة، وكانت هذه دائمًا بداية جيدة

لمناقشة شيقة، ومن خلال اتباعه لحكمته في الحياة التي تقول إن المال ليس كل شيء، تركزت أبحاثه على الجوانب غير المالية لتعاملات السوق، وأحد الأشياء التي

تمثل شغفًا ل " جيمس " هي الدور الذي يلعبه علم الاقتصاد السلوكي حتى النهاية في القرارات الخاصة بالسياسات، وقد توصلت إلى إدراك حكمة هذا الأسلوب

بمرور السنين، وهو حاليًّا أستاذ في جامعة سان توماس (في مينيسوتا، وليس فيرجين آيلاندز).

جونتر هيتش

" جونتر " مضحك وذكي وجذاب، ولا يقارن بعلماء الاقتصاد الآخرين، هو ذلك النوع من الرجال الذي تريد تناول المشروبات معه، والتحدث معه دائمًا ما يكون

ممتعًا لكنه تجربة غير متوقعة إلى حد ما، ويعد " جونتر " أيضًا أحد أكثر علماء الاقتصاد القياسي الذين أعرفهم دقة، وبإمكانه أن يقضي سنوات (إنني لا أمزح)

في تشغيل نماذج حاسوبية معقدة للغاية لتقييم بعض الوسائط الغامضة بطريقة صحيحة، وهو حاليًّا أستاذ في جامعة شيكاغو.

علي هورتاسو

يعد " علي " واحدًا من أكثر الأشخاص الذين قابلتهم اتزانًا، ويبدو أنه لا يقلقه شيء، ودائمًا ما ينضح بالطيبة (حسنًا، هذا ليس صحيحًا تمامًا، يبدو أنه يصبح

شخصًا مختلفًا تمامًا عندما يلعب المنتخب التركي كرة القدم). وكان " علي " أحد علماء الاقتصاد الأوائل الذين درسوا المزادات عبر الإنترنت عن قرب، مما ساعدنا

على فهم كيفية تصرف الناس فعليًّا في مثل هذه المزادات، وقد كان العمل معه في دراسة التعارف عبر الإنترنت تجربة تثقيفية للغاية بالنسبة لي، وهو حاليًّا أستاذ

في جامعة شيكاغو.

ليونارد لي

التحق " ليونارد " ببرنامج الدكتوراه في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا للعمل على موضوعات لها

علاقة بالتجارة الإلكترونية، وبما أن كلينا كان يعمل حتى ساعة متأخرة من الليل، بدأنا نأخذ فترات استراحة في وقت متأخر من الليل، وقد منحنا هذا فرصة لبدء العمل بشكل مشترك على بعض المشروعات البحثية،

وقد كان التعاون مع " ليونارد " رائعًا، فهو يتمتع بطاقة وحماس غير محدودين، ويصل عدد التجارب التي بإمكانه إجراؤها في أسبوع في المتوسط إلى ما يجريه

الآخرون في فصل دراسي تقريبًا، وإضافة إلى ذلك يعد واحدًا من ألطف الأشخاص الذين قابلتهم والتحدث والعمل معه مصدر بهجة دائمة، وهو حاليًّا أستاذ في

جامعة كولومبيا.

جوناثان ليفاف

يحب " جوناثان " أمه أكثر من أي شخص آخر قابلته، وأكثر شيء يندم عليه في حياته هو أنه خيب أملها عندما لم يلتحق بكلية الطب، يتسم " جوناثان " بالذكاء

والفكاهة وحبه للاختلاط بشكل لا يصدق وقدرته على اكتساب أصدقاء جدد في أجزاء من الثانية، وهو ضخم الجثة كبير الرأس وأسنانه كبيرة ويمتلك قلبًا طيبًا،

وهو حاليًّا أستاذ في جامعة كولومبيا.

جورج لوينشتاين

" جورج " هو أحد المعاونين الأوائل والمفضلين لديَّ والأقدم، كما أنه قدوة لي، وأنا أعتبره الباحث الأكثر إبداعًا والأوسع نطاقًا في علم الاقتصاد السلوكي، ولديه

قدرة على مراقبة العالم من حوله وإيجاد لطائف السلوك التي تعتبر مهمة لفهمنا للطبيعة البشرية وكذلك في السياسة، وهو حاليًّا أستاذ اقتصاد وعلم نفس

حاصل على منحة هيربرت إيه. سيمون في جامعة كارنيجي ميلون، وهي مكانة تليق به.

نينا مازار

أتت " نينا " لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا أول مرة لبضعة أيام للحصول على تغذية راجعة لأبحاثها وانتهت بها الحال بالبقاء لمدة خمس سنوات، وخلال

هذه الفترة استمتعنا كثيرًا بالعمل معًا وكنت أعتمد عليها بشكل كبير، لا تلتفت " نينا " إلى العوائق، وقد دفعنا استعدادها لتقبل التحديات الكبيرة إلى إجراء

بعض التجارب الصعبة بشكل خاص في المناطق الريفية في الهند، وظللت لسنوات آمل ألا تقرر المغادرة؛ لكن للأسف حان الوقت في لحظة ما، وهي حاليًّا أستاذ في

جامعة تورنتو، وفي حقيقة بديلة، تعمل " نينا " مصممة لآخر صيحات الموضة في ميلان بإيطاليا.

إيلي أوفيك

" إيلي " مهندس كهربائي بالتدريب رأى بعد ذلك الضوء (أو هكذا يعتقد) وانتقل إلى التسويق، وليس من المفاجئ أن مجال أبحاثه وتدريسه هو الابتكارات

والصناعات عالية التقنية، وهو رجل رائع يرغب المرء في احتساء القهوة معه لأنه يمتلك بصائر وتوقعات

مثيرة للاهتمام حول كل الموضوعات، وهو حاليًّا أستاذ في
كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد (أو كما يطلق عليها أعضاؤها: " كلية إدارة الأعمال بجامعة هاااارفارد ").

يسيم أورون

" يسيم " مصدر بهجة في كل جانب؛ فهي مسلية وذكية وساحرة، لكن للأسف لم نحظ إلا بعام واحد للتسكع معًا في أثناء تواجدنا في بيركلي، وتستخلص أبحاث

" يسيم " نتائج من علم الاقتصاد السلوكي، وباستخدام نقطة البداية هذه تقدم وصفات للشركات وصناع السياسات، ولسبب غريب ما يحفزها هو أية مسألة

بحثية تتضمن كلمتي تزامن ونشأة داخلية ، وهي حاليًّا أستاذ في جامعة شيكاغو.

درازين بريليك

" درازين " هو أحد أذكى الأشخاص الذين التقيت بهم وأحد الأسباب الرئيسية لانضمامي لمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، إنني أعتبر " درازين " شخصية ملكية

أكاديمية، فهو يعرف ما يفعله، وواثق من نفسه، ويحول أي شيء يلمسه إلى ذهب، وكنت آمل أن أكتسب بعضًا من أسلوبه وعمقه من خلال التناضح، لكن

مجاورة مكتبي لمكتبه لم تكن كافية لهذا، وهو حاليًّا أستاذ في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.

كريستينا شامبانيير

أتت " كريستينا " إلى معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا للتدرب كخبيرة اقتصادية، ولسبب غريب لكنه رائع تم ترشيحها للعمل معي، وتتسم " كريستينا "

بالذكاء الاستثنائي، وقد تعلمت منها الكثير بمرور السنين، وتقديرًا لحكمتها، عندما تخرجت في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، اختارت وظيفة غير

أكاديمية، وهي حاليًّا مستشارة ذات نفوذ كبير في بوسطن.

جيوونج شين

يعد " جيوونج " باحثًا في الجوانب المتعارضة، فمن ناحية يقوم بإجراء أبحاث في علم الاقتصاد المعياري الذي يفترض أن الأشخاص منطقيون تمامًا؛ ومن ناحية

أخرى يجري أبحاثًا في علم الاقتصاد السلوكي الذي يظهر أن الناس غير منطقيين، وهو ثاقب التفكير ونافذ البصيرة - من النوع الفلسفي - وهذه الازدواجية لا

تقلقه، وقد بدأت و " جيوونج " العمل معًا على الأغلب لأننا أردنا الاستمتاع معًا، وقد قضينا بالفعل العديد من ساعات العمل الممتعة معًا، وهو حاليًّا أستاذ في

جامعة يال.

بابا شيف

التقيت و " بابا " لأول مرة عندما كان كلانا طالب دكتوراه في جامعة ديوك، وقد أجرى " بابا " عبر السنوات أبحاثًا رائعة في العديد من مجالات صناعة القرار، لا

سيما في مدى تأثير العواطف على صناعة القرار، وهو

شخص رائع في كل جانب وهو ذلك النوع من الأشخاص الذي يجعل كل شيء من حوله يبدو أفضل بشكل

سحري، وهو حاليًّا أستاذ في جامعة ستانفورد.

ستيفان سبيلر

بدأ " ستيفان " مسيرته الأكاديمية طالبًا لدى " جون لينتش " ، وقد كان " جون " المشرف على رسالة الدكتوراه الخاصة بي أيضًا؛ لذا جوهريًّا أنا و " ستيفان "

أخوان أكاديميان، وأشعر كما لو أنه أخي الصغير (لكنه أطول بكثير). ويتسم " ستيفان " بالذكاء والإبداع، وكان شرفًا لي أن أراقب تقدمه في مغامراته الأكاديمية،

وهو حاليًّا طالب دكتوراه في جامعة ديوك، ولو كان لمشرفيه أي رأي في الأمر، لمنعناه من التخرج.

ريبيكا ووبر

تعد " ريبيكا " من أكثر الأشخاص الذين التقيتهم نشاطًا وسعادة، كما أنها الشخص الوحيد الذي أشاهده ينفجر من الضحك في أثناء تلاوة نذور الزواج الخاصة

به، و " ريبيكا " مهتمة بشكل خاص بالأبحاث المتعلقة بصناعة القرار التي تنطبق على القرارات الطبية، وأعتبر نفسي محظوظًا للغاية لأنها اختارت العمل معي في

هذه الموضوعات، وهي حاليًّا طالبة دراسات عليا في معمل الوسائط المتعددة بمعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا.

كلاوس فيرتين بروش

التقيت " كلاوس " عندما كان أستاذًا في جامعة ديوك وكنت طالبًا في الدكتوراه، ويستند اهتمام " كلاوس " بصناعة القرار بشكل رئيسي إلى محاولاته لتبرير

انحرافه عن المنطقية، سواء كان ذلك يتعلق بعادة التدخين لديه أو مماطلته في تأخير العمل للاستمتاع بمشاهدة كرة القدم على التلفاز، وكان من الملائم فقط أننا

عملنا معًا في موضوع المماطلة، وهو حاليًّا أستاذ في كلية إنسيد.

ملاحظات

1 - 1. Jodi Kantor, “Entrees Reach $40,” New York Times (October 21, 2006)).

2 - 2. Itamar Simonson, “Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices,” California Management

Review (1993)).

3 - 3. Louis Uchitelle, “Lure of Great Wealth Affects Career Choices,” New York Times (November 27, 2006)).

4 - 4. Katie Hafner, “In the Web World, Rich Now Envy the Superrich,” New York Times (November 21, 2006)).

5 - 5. www.filenesbasement.com/bridal.php

6 - 6. Valerie Ulene, “Car Keys? Not So Fast,” Los Angeles Times (January 8, 2007)).

7 - 7. John Leland, “Debtors Search for Discipline through Blogs,” New York Times (February 18,2007)).

Email Has Made Slaves of Us," Australian Daily" .8 - 8
.(Telegraph (June 16, 2008

Studies Find Big Benefits in Marriage," New York" .9 - 9
.(Times (April 10,1995

Ralph Keeney, "Personal Decisions Are the Leading .10 - 10
.(Cause of Death," Operation Research (2008

Pearls Before Breakfast," Washington Post (April" .11 - 11
.(8, 2007

Colin Schieman, "The History of Placebo Surgery," .12 - 12
.(University of Calgary (March 2001

Margaret Talbot, "The Placebo Prescription," New .13 - 13
.(York Times (June 9, 2000

Sarah Bakewell, "Cooking with Mummy," Fortean .14 - 14
.(Times (July 1999

D. J. Swank, S. C. G Swank-Bordewijk, W. C. J. Hop, .15 - 15
et al., "Laparoscopic Adhesiolysis in Patients with Chronic
Abdominal Pain: A Blinded Randomised Controlled Multi-
.(Center Trial," Lancet (April 12, 2003

Off-Label Use of Prescription Drugs Should Be" .16 - 16
Regulated by the FDA," Harvard Law School, Legal
Electronic Archive
.(December 11, 2006)

Irving Kirsch, "Antidepressants Proven to Work .17 - 17
Only Slightly Better Than Placebo," Prevention and
Treatment (June

.(1998

Sheryl Stolberg, “Sham Surgery Returns as a .18 - 18
.(Research Tool,” New York Times (April 25,1999

Margaret E. O’Kane, National Committee for .19 - 19
Quality Assurance, letter to the editor, USA Today
.((December 11, 2006

Greil Marcus, “One Step Back: Where Are the .20 - 20
Elixirs of Yesteryear When We Hurt?” New York Times,
.January 26,1998

Crisis Management: Mastering the Skills to Prevent .21 - 21
Disasters (Harvard Business Essentials), Harvard Business
Press

and “Tylenol made a hero of Johnson & Johnson: ,(2004)
The recall that started them all,” New York Times, March
23, 2002, by

.Judith Rehak

Federal Bureau of Investigation, Crime in the .22 - 22
United States 2004—Uniform Crime Reports (Washington,
.D.C.: U.S

.(Government Printing Office, 2005

Brody Mullins, “No Free Lunch: New Ethics Rules .23 - 23
.(Vex Capitol Hill,” Wall Street Journal (January 29, 2007

Pessimism for the Future,” California Bar Journal“ .24 - 24
.((November 1994

Maryland Judicial Task Force on Professionalism .25 - 25
(November 10, 2003):

/http://www.courts.state.md.us/publications
.professionalism2003.pdf
26 - 26. (Florida Bar/Josephson Institute Study (1993.
27 - 27. DP A Correlator, Vol. 9, No. 3 (September 9, 2002). See also Steve Sonnenberg, "The Decline in Professionalism— A Threat
to the Future of the American Association of Petroleum Geologists," Explorer (May 2004).
28 - 28. Jan Crosthwaite, "Moral Expertise: A Problem in the Professional Ethics of Professional Ethicists," Bioethics, Vol. 9
(1995): 361-379.
29 - 29. The 2002 Transparency International Corruption Perceptions Index, transparency.org.
30 - 30. McKinsey and Company, "Payments: Charting a Course to Profits" (December 2005).

مراجع وقراءات إضافية

فيما يلي قائمة بالأبحاث التي اعتمدت عليها الفصول السابقة بالإضافة إلى مقترحات لقراءات إضافية لكل موضوع.

مقدمة

قراءات متصلة بالموضوع

Daniel Kahneman, Barbara L. Fredrickson, Charles A. Schreiber, and Donald A. Redelmeier, "When More Pain Is Preferred to

.(Less: Adding a Better End,” Psychological Science (1993

Donald A. Redelmeier and Daniel Kahneman, “Patient’s Memories of Painful Medical Treatments—Real-Time and

Retrospective Evaluations of Two Minimally Invasive .(Procedures,” Pain (1996

Dan Ariely, “Combining Experiences over Time: The Effects of Duration, Intensity Changes, and On-Line Measurements on

Retrospective Pain Evaluations,” Journal of Behavioral .(Decision Making (1998

Dan Ariely and Ziv Carmon, “Gestalt Characteristics of Experienced Profiles,” Journal of Behavioral Decision .(Making (2000

الفصل 1 : حقيقة النسبية

قراءات متصلة بالموضوع

Amos Tversky, “Features of Similarity,” Psychological .(Review , Vol. 84 (1977

Amos Tversky and Daniel Kahneman, “The Framing of .(Decisions and the Psychology of Choice,” Science (1981

Joel Huber, John Payne, and Chris Puto, “Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and the

Similarity Hypothesis,” Journal of Consumer Research .((1982

Itamar Simonson, “Choice Based on Reasons: The Case of

Attraction and Compromise Effects," Journal of Consumer Research
.(1989)
Amos Tversky and Itamar Simonson, "Context-Dependent .(Preferences," Management Science (1993
Dan Ariely and Tom Wallsten, "Seeking Subjective Dominance in Multidimensional Space: An Explanation of the Asymmetric
Dominance Effect," Organizational Behavior and Human .(Decision Processes (1995
Constantine Sedikides, Dan Ariely, and Nils Olsen, "Contextual and Procedural Determinants of Partner Selection: On
Asymmetric Dominance and Prominence," Social Cognition .((1999

الفصل 2 : مغالطة العرض والطلب

اعتمد على

Dan Ariely, George Loewenstein, and Drazen Prelec, “Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable

.(Preferences,” Quarterly Journal of Economics (2003

Dan Ariely, George Loewenstein, and Drazen Prelec, “Tom Sawyer and the Construction of Value,” Journal of Economic

.(Behavior and Organization (2006

قراءات متصلة بالموضوع

Cass R. Sunstein, Daniel Kahneman, David Schkade, and liana Ritov, “Predictably Incoherent Judgments,” Stanford Law

.(Review (2002

Uri Simonsohn, “New Yorkers Commute More Everywhere: Contrast Effects in the Field,” Review of Economics and Statistics

.(2006)

Uri Simonsohn and George Loewenstein, “Mistake #37: The Impact of Previously Faced Prices on Housing Demand,” Economic

.(Journal (2006

الفصل 3 : تكلفة التكلفة الصفرية

اعتمد على

Kristina Shampanier, Nina Mazar, and Dan Ariely, "How Small Is Zero Price? The True Value of Free Products," Marketing

.(Science (2007

قراءات متصلة بالموضوع

Daniel Kahneman and Amos Tversky, "Prospect Theory: An .(Analysis of Decision under Risk," Econometrica (1979

Eldar Shafir, Itamar Simonson, and Amos Tversky, "Reason- .(Based Choice," Cognition (1993

الفصل 4 : تكلفة القواعد الاجتماعية

اعتمد على

Uri Gneezy and Aldo Rustichini, "A Fine Is a Price," Journal .(of Legal Studies (2000

James Heyman and Dan Ariely, "Effort for Payment: A Tale .(of Two Markets," Psychological Science (2004

Kathleen Vohs, Nicole Mead, and Miranda Goode, "The .(Psychological Consequences of Money," Science (2006

قراءات متصلة بالموضوع

Margaret S. Clark and Judson Mills, "Interpersonal Attraction in Exchange and Communal Relationships," Journal of

.Personality and Social Psychology, Vol. 37 (1979), 12-24

Margaret S. Clark, "Record Keeping in Two Types of

Relationships,” Journal of Personality and Social .(Psychology , Vol. 47 (1984

Alan Fiske, “The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations,” Psychological

.(Review (1992

Pankaj Aggarwal, “The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior,” Journal of Consumer

.(Research (2004

الفصل 5 : قوة الكعكة المجانية

اعتمد على

Dan Ariely, Uri Gneezy, and Ernan Haruvy, “On the Discontinuity of Demand Curves at Zero: Charging More ”,and Selling More

.(Working Paper, Duke University (2010

قراءات متصلة بالموضوع

John Quah, “The Law of Demand and Risk Aversion,” .(Econometrica (2003

Angus Deaton and John Muellbauer, Economics and Consumer Behavior, Cambridge University Press, .(Cambridge, UK (1980

Martin Dufwenberg and Georg Kirchsteiger, “A Theory of Sequential Reciprocity,” Games and Economic Behavior .((2004

Armin Falk and Urs Fischbacher, “A Theory of Reciprocity,” .(Games and Economic Behavior (2006

James Coleman, Foundations of Social Theory, Harvard .(University Press, Cambridge, MA (1990

.See also readings for Chapter 4

الفصل 6 : تأثير الإثارة

اعتمد على

Dan Ariely and George Loewenstein, “The Heat of the Moment: The Effect of Sexual Arousal on Sexual Decision ”,Making

.(Journal of Behavioral Decision Making (2006

قراءات متصلة بالموضوع

George Loewenstein, “Out of Control: Visceral Influences on Behavior,” Organizational Behavior and Human Decision

.(Processes (1996

Peter H. Ditto, David A. Pizarro, Eden B. Epstein, Jill A. Jacobson, and Tara K. McDonald, “Motivational Myopia: Visceral

Influences on Risk Taking Behavior,” Journal of Behavioral .(Decision Making (2006

الفصل 7 : مشكلة المماطلة وضبط النفس

اعتمد على

Dan Ariely and Klaus Wertenbroch, “Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by ”,Precommitment

.(Psychological Science (2002

قراءات متصلة بالموضوع

Ted O’Donoghue and Mathew Rabin, “Doing It Now or .(Later,” American Economic Review (1999

Yaacov Trope and Ayelet Fishbach, “Counteractive Self-Control in Overcoming Temptation,” Journal of Personality .(Psychology (2000 and Social

الفصل 8 : الثمن الغالي للامتلاك

اعتمد على

Ziv Carmon and Dan Ariely, “Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers,” .(Consumer Research (2000 Journal of

James Heyman, Yesim Orhun, and Dan Ariely, “Auction Fever: The Effect of Opponents and Quasi-Endowment on Valuations,” Journal of Interactive Marketing Product .((2004

قراءات متصلة بالموضوع

Richard Thaler, “Toward a Positive Theory of Consumer

Choice,” Journal of Economic Behavior and Organization .((1980

Jack Knetsch, “The Endowment Effect and Evidence of Nonreversible Indifference Curves,” American Economic Review, Vol. 79

.1277-1284 ,(1989)

Daniel Kahneman, Jack Knetsch, and Richard Thaler, “Experimental Tests of the Endowment Effect and the ”,Coase Theorem

.(Journal of Political Economy (1990

Daniel Kahneman, Jack Knetsch, and Richard H. Thaler, “Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Bias,” Journal of Economic Perspectives, Vol. 5 Status Quo .(1991), 193-206

الفصل 9 : إبقاء الباب مفتوحًا

اعتمد على

Jiwoong Shin and Dan Ariely, “Keeping Doors Open: The Effect of Unavailability on Incentives to Keep Options ”,Viable

.(Management Science (2004

قراءات متصلة بالموضوع

Sheena Iyengar and Mark Lepper, “When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?” .(Personality and Social Psychology (2000 Journal of

Daniel Gilbert and Jane Ebert, “Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes,” .(Personality and Social Psychology (2002 Journal of

Ziv Carmon, Klaus Wertenbroch, and Marcel Zeelenberg, “Option Attachment: When Deliberating Makes Choosing .(Losing,” Journal of Consumer Research (2003 Feel Like

الفصل 10 : تأثير التوقعات

اعتمد على

John Bargh, Mark Chen, and Lara Burrows, “Automatic-ity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Activation on Action,” Journal of Personality Stereotype .(and Social Psychology (1996

Margaret Shih, Todd Pittinsky, and Nalini Ambady, “Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shifts in .(Performance,” Psychological Science (1999 Quantitative

Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latane Montague, and Read Montague, “Neural Correlates of Preference for Culturally Familiar Drinks,” Behavioral .(Neuron (2004

Leonard Lee, Shane Frederick, and Dan Ariely, “Try It, You’ll Like It: The Influence of Expectation, Consumption, Revelation on Preferences for Beer,” Psychological and .(Science (2006

Marco Bertini, Elie Ofek, and Dan Ariely, “To Add or Not to Add? The Effects of Add-Ons on Product Evaluation,” .(HBS (2007 ,Working Paper

قراءات متصلة بالموضوع

George Loewenstein, “Anticipation and the Valuation of
.(Delayed Consumption,” Economic Journal (1987

Greg Berns, Jonathan Chappelow, Milos Cekic, Cary Zink,
Giuseppe Pagnoni, and Megan Martin-Skurski, “Neu-
.(Substrates of Dread,” Science (2006 robiological

الفصل 11 : قوة السعر

اعتمد على

Leonard Cobb, George Thomas, David Dillard, Alvin
Merendino, and Robert Bruce, “An Evaluation of Internal
Ligation by a Double-Blind Technic,” New Mammary Artery
.(England Journal of Medicine (1959

Bruce Moseley, Kimberly O’Malley, Nancy Petersen, Terri
Menke, Baruch Brody, David Kuykendall, John
Ashton, and Nelda Wray, “A Hollingsworth, Carol
Controlled Trial of Arthroscopic Surgery for Osteoarthritis
.(Medicine (2002 of the Knee,” New England Journal of

Baba Shiv, Ziv Carmon, and Dan Ariely, “Placebo Effects of
Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay
.(of Marketing Research (2005 For,” Journal

Rebecca Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon, and Dan Ariely,
“Commercial Features of Placebo and Therapeutic
.(2008) Efficacy,” JAMA

قراءات متصلة بالموضوع

Tor Wager, James Rilling, Edward Smith, Alex Sokolik, Kenneth Casey, Richard Davidson, Stephen Kosslyn, Robert Jonathan Cohen, “Placebo-Induced Changes in Rose, and fMRI in the Anticipation and Experience of Pain,” Science .((2004

Alia Crum and Ellen Langer, “Mind-Set Matters: Exercise .(and the Placebo Effect,” Psychological Science (2007

الفصل 12 : دورة عدم الثقة

اعتمد على

Ayelet Gneezy, Stephen Spiller, and Dan Ariely, “Trust in the Marketplace: A Fundamentally Disbelieving State of ”,Mind

.(Working Paper, Duke University (2010

Marian Friestad and Peter Wright, “The Persuasion Knowledge Model: How People Cope with Persuasion .(Consumer Research (1994 Attempts,” Journal of

William Forster Lloyd, “Two Lectures on the Checks to Population, Delivered Before the University of Oxford, in .(Term,” Oxford Press (1833 Michaelmas

Gunter Hitsch, Ali Hortassu, and Dan Ariely, “Matching and Sorting in Online Dating,” American Economic Review .((2010

Gunter Hitsch, Ali Horta?su, and Dan Ariely, “What Makes You Click?—Mate Preferences in Online Dating,” Working .(University of Chicago (2010 ,Paper

قراءات متصلة بالموضوع

Garrett Hardin, “The Tragedy of the Commons,” Science .((1968

Peter Darke and Robin Ritchie, “The Defensive Consumer: Advertising Deception, Defensive Processing, and .(of Marketing Research (2007 Distrust,” Journal

Richard Emerson, “Social Exchange Theory,” Annual .(Review of Sociology (1976

Ernst Fehr and Simon Gachter, “Fairness and Retaliation: The Economics of Reciprocity,” Journal of Economic .(2000) Perspectives

Gita Johar, “Consumer Involvement and Deception from Implied Advertising Claims,” Journal of Marketing Research .((1995

Scott Koslow, “Can the Truth Hurt? How Honest and Persuasive Advertising can Unintentionally Lead to Skepticism,” Journal of Consumer Increased Consumer .(Affairs (2000

الفصل 13 : سياق شخصيتنا، الجزء 1

الفصل 14 : سياق شخصيتنا، الجزء 2

اعتمد على

Nina Mazar and Dan Ariely, “Dishonesty in Everyday Life and Its Policy Implications,” Journal of Public Policy and .(2006) Marketing

Nina Mazar, On Amir, and Dan Ariely, “The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance,” .(Marketing Research (2008 Journal of

قراءات متصلة بالموضوع

Max Bazerman and George Loewenstein, “Taking the Bias .(out of Bean Counting,” Harvard Business Review (2001

Max Bazerman, George Loewenstein, and Don Moore, “Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Conscious Corruption. It’s Unconscious Bias,” Harvard Isn’t .(Business Review (2002

Maurice Schweitzer and Chris Hsee, “Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Information,” Journal of Risk and Uncertainty Uncertain .((2002)

الفصل 15 : مشروب ووجبات غداء مجانية ما علم الاقتصاد السلوكي، وأين توجد وجبات الغداء المجانية؟

اعتمد على

Dan Ariely and Jonathan Levav, “Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Traveled and Less ”,Enjoyed

.(Journal of Consumer Research (2000

Richard Thaler and Shlomo Benartzi, “Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase

”,Employee Savings
.(Journal of Political Economy (2004

قراءات متصلة بالموضوع

Eric J. Johnson and Daniel Goldstein, “Do Defaults Save .(Lives?” Science, (2003

الغلاف الخلفي



Contents

إشادة بهذا الكتاب